

Pisani, José Antonio

La evaluación de desempeño como herramienta pivote de la gestión de Recursos Humanos de una empresa industrial

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**La evaluación de desempeño
como herramienta pivote de la gestión de
Recursos Humanos de una empresa industrial**

Autor: José Antonio Pisani
Tutor: Miriam Rojas

El presente trabajo se basa en el análisis de la evaluación de desempeño de una empresa industrial radicada en el interior de la Provincia de Córdoba de más de quinientos empleados, en donde la herramienta se encuentra reconocida y afianza en su ejecución pero resulta altamente recomendable dar un salto de calidad y lograr que la misma se convierta en el eje troncal de la gestión del área de recursos humanos.

En consecuencia se define como objetivo general de este trabajo: “Profesionalizar la herramienta de evaluación de desempeño existente en la organización”.

Para lograr dicho objetivo se llevaron a cabo diversos trabajos de recolección de información para detectar las falencias de la versión vigente de la evaluación de desempeño, luego se diseñó un plan de acción para introducir las mejoras y cambios propuestos, para culminar presentando varias propuestas para articular la evaluación de desempeño con el resto de los procesos que se ejecutan desde el área de recursos humanos y por último se diseñaron indicadores para medir el resultado de la gestión.

En efecto, el autor propone una serie de medidas orientadas a introducir mejoras en la evaluación de desempeño para que la herramienta logre superar el estado actual y pueda convertirse en un proceso integral, adicionalmente se proponen medidas y herramientas que logren volcar toda la información obtenida en el proceso de gestión del desempeño en el resto de los procesos que componen el área de incumbencia de recursos humanos, de modo de convertir a la herramienta en pivote de la gestión del sector, potenciar el resto de los procesos del área y alinearlos con los objetivos organizacionales.

Para completar el círculo virtuoso las propuestas realizadas sirven para potenciar el rol del responsable de recursos humanos dentro de la organización, alineando los objetivos y necesidades de los empleados con los organizacionales, siendo partícipe de las decisiones estratégicas organizacionales, y demostrando el grado de contribución del área a los objetivos organizacionales.

Palabras claves: evaluación de desempeño, profesionalización, medición y control, intervención efectiva, alineación estratégica.

INDICE

Introducción.....	3
-------------------	---

Capítulo I Una aproximación conceptual a la evaluación de desempeño

I.1.: Aspectos generales.....	5
I.2.: Componentes y actores de la evaluación de desempeño	6
I.3.: Contraposición y convergencia de intereses	11
I.4.: Evaluación de desempeño: su alineación estratégica.....	12
I.5.: Su integración con el resto de los procesos de recursos humanos ..	15

CAPITULO II La empresa

II.1.: Reseña de la organización.....	18
II.2.: Misión, visión y valores.....	19
II.3.: Objetivos empresariales.....	20
II.4.: Análisis FODA	21

CAPITULO III Metodología de análisis y conclusiones diagnósticas

III.1.: Herramientas metodológicas utilizadas y resultados obtenidos...	26
III.1.1: Observación y análisis de documentación.....	26
III.1.2: Focus group con integrantes del área de recursos humanos.....	30
III.1.3: Encuesta cerrada a evaluadores.....	32
III.1.4: Encuesta cerrada a evaluados.....	35
III.1.5: Entrevista semiestructurada con Directorio y gerencia general...	38
III.1.6: Encuesta a área de recursos humanos.....	39
III.2.: Conclusiones diagnósticas:	44

CAPITULO IV Plan de acción de mejora

IV.1.: El desafío de profesionalizar la evaluación de desempeño.....	48
IV.2.: La evaluación de desempeño como herramienta de	

diagnóstico y mejora del resto de los procesos de recursos humanos.....	54
IV.2.1: La Evaluación de desempeño, la selección de personal y la cultura organizacional.....	54
IV.2.2: La evaluación de desempeño como herramienta para fortalecer la gestión del supervisor (liderazgo), propiciar la comunicación ascendente e incentivar la postura de recursos humanos como generador del cambio.....	56
IV.2.3: La evaluación de desempeño y la retribución ligada al rendimiento.....	58
IV.2.4: La evaluación de desempeño y su incidencia sobre la política de remuneraciones, promociones y ascensos, reubicación laboral, redefinición de competencias, integración de equipos de trabajo, reasignación de funciones, desvinculaciones, plan de capacitación y plan de carrera.....	61
IV.3.: La evaluación de desempeño y su integración con el tablero de control de recursos humanos.....	68
Conclusión.....	76
Bibliografía	81
Anexo I	82
Anexo II.....	85
Anexo III.....	89
Anexo IV.....	91
Anexo V.....	94

INTRODUCCION

Este trabajo tiene su origen en reconocer la importancia que posee la evaluación de desempeño dentro de las organizaciones como herramienta de medición y control de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de que la misma se convierta en el eje sobre el que se estructura el resto de las acciones y subsistemas sobre los que interviene el responsable de Recursos Humanos.

A tal fin es necesario contar con una herramienta de evaluación de desempeño validada por las máximas autoridades de la organización, que mida los aspectos que la empresa considera fundamentales, que esté alineada con la misión, visión y valores proclamados por la empresa y que los resultados arrojados por dicha evaluación sean utilizados para medir y trabajar en el resto de la gestión de recursos humanos, convirtiendo a esta herramienta en el eje troncal del desempeño del personal.

Dada esta necesidad, el presente trabajo apuntará a profesionalizar la evaluación de desempeño existente en la organización, para de este modo convertirla en el eje de la gestión de los recursos humanos.

Motiva la elección de este tema la especial importancia que se le asigna particularmente a esta cuestión y la necesidad de indagar y profundizar en el desarrollo de la misma desde el rol del autor como Gerente de Recursos Humanos de una organización industrial.

Justamente al llevar dieciséis años desempeñando funciones dentro del área de Recursos Humanos de la empresa sobre la cual se va a basar el presente trabajo y al contar con la posibilidad fáctica de recoger toda la información que sea necesaria para desarrollar el tema seleccionado resultará de suma aplicación práctica las indagaciones, desarrollos y conclusiones que se puedan obtener en la ejecución de este trabajo.

Como antecedente a este estudio se puede mencionar que la empresa bajo análisis lleva más de veinte años ejecutando la herramienta de evaluación de desempeño, la misma sufrió muchas modificaciones y adaptaciones en ese período, convirtiéndose hoy en una herramienta afianzada y valorada, pero se considera

necesario explotar al máximo la riqueza de información que proporciona para que sea el eje troncal de la gestión de los recursos humanos.

El presente trabajo pretende brindar un marco para que la evaluación de desempeño existente en la organización pueda convertirse en eje troncal de la gestión de los recursos humanos, para ello se definen los siguientes objetivos:

General:

- * Profesionalizar la herramienta de evaluación de desempeño existente en la organización.

Específicos:

- * Diagnosticar las falencias de la actual evaluación de desempeño durante el segundo semestre de 2019.
- * Diseñar un plan de acción para introducir las mejoras y cambios que la herramienta necesite.
- * Articular la evaluación de desempeño con el resto de los procesos que se ejecutan en la gestión del área de recursos humanos durante su realización en el año 2020.
- * Diseñar indicadores que permitan medir la incidencia de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño en el resto de los procesos del sector, de modo de lograr un mínimo esperado del sesenta por ciento en el primer año.

CAPITULO I UNA APROXIMACION CONCEPTUAL A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Aspectos generales

Según Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, a su vez Baggini (1999) la define como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Una definición más integral de la evaluación de desempeño indica que la misma es “la herramienta del proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo, así como la forma en que logrará dichos objetivos. La evaluación de desempeño estima el rendimiento del empleado en relación a estándares predefinidos.” (Rojas, 2014, p. 35).

Siguiendo del mismo modo a Chiavenato, el autor define a la gestión de recursos humanos como un área interdisciplinaria que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (p.149). También el mismo autor menciona que esta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización” (p.150).

“El principal objetivo de la gestión del rendimiento es desarrollar el potencial del personal, potenciar su rendimiento y, enlazando los objetivos individuales de un empleado con las estrategias empresariales, mejorar el rendimiento de la compañía” (Williams, 2003, p. 14).

El mismo autor expresa que “la base de la gestión del rendimiento de los empleados consistirá en varios mecanismo para expresar los requisitos/expectativas de rendimiento y revisar, desarrollar y premiar dicho rendimiento” (Williams, 2003, p. 133), ello hace necesario que los evaluadores deban contar con la capacitación necesaria para que al momento de planificar el trabajo y de medir y de evaluar el rendimiento

presten debida atención a los factores personales y del sistema determinantes de la conducta.

“La evaluación de rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan, Cabrera y Cabrales, 2014, p. 145), luego los mismo autores indican que se revisó el concepto agregándole el componente estratégico y haciendo hincapié en la característica de continuidad del sistema, que requiere del feedback necesario para que los empleados conozcan el resultado del proceso.

Rojas (2014) enumera las características principales que debe contener la evaluación de desempeño, así menciona que la misma debe ser una herramienta dentro de un proceso continuo y sistemático, que afecta a toda la organización, es jerárquica, cada jefe evalúa a su subordinado, contiene expresión de juicios y tiene una mirada histórica (evalúa ellos ya acontecidos) pero también una óptica prospectiva (intenta la mejora del rendimiento en el futuro).

En las expresiones vertidas en párrafos anteriores surge el concepto de rendimiento, el mismo se debe entender de modo integral, es decir que abarca tanto la productividad, como la eficacia, la adaptabilidad, la reactividad y la generación de valor.

A su vez medir el rendimiento significa cuantificar lo que se hizo y evaluar el rendimiento es asignar un juicio de la calidad de la medida cuantificada del rendimiento, más adelante se verá que se hace necesario medir el rendimiento desde una perspectiva de control estratégico.

2. Componentes y actores de la evaluación de desempeño

Williams (2003) menciona como actores fundamentales de la evaluación de desempeño al evaluado y el evaluador, el empleado y el supervisor, así resalta como fundamental que el evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo en lo que se espera

del empleado, dicho acuerdo se logra mediante una colaboración, participación e involucración directa de ambos actores, convirtiéndose los dos en verdaderos protagonistas de todo el proceso, que comienza en el momento que se planifica el rendimiento, fijando, acordando y comprometiéndose con los objetivos y metas del rendimiento, luego valorizando este desempeño real versus el proyectado, medido de manera objetiva si es posible o subjetivamente y culminando con las acciones correctivas y adaptativas que implican una retroalimentación con una nueva planificación y fijación de objetivos, de allí que la revisión debe ser una actividad continua.

De esta manera todos los empleados son dueños del proceso de gestión del rendimiento, puesto que participaron en la elaboración de sus propios objetivos individuales.

Williams (2003) desdobra el rendimiento en dos perspectivas: resultados y conductas, el rendimiento centrado en los resultados permite incorporar en la evaluación de desempeño la perspectiva del cliente y permite vincular los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, estudios realizados demuestran que la fijación de objetivos tiene un efecto beneficioso en el rendimiento de los empleados siempre que éste acepte y se comprometa con ellos, para que ello ocurra los objetivos deben ser desafiantes, específicos, centrados en los resultados, limitados en el tiempo y medibles. En esta dimensión toma valor el feedback que recibe el empleado sobre su rendimiento, puesto que cumple una función tanto informativa como de aprendizaje y potencia el rendimiento. Por su parte la conducta se encuentra bajo el control más directo del individuo, para conseguir un rendimiento la persona pone en práctica conductas para alcanzar resultados, solo la conducta que es relevante para los objetivos cuenta como rendimiento.

Del mismo modo se puede concluir que las competencias son “un conjunto de conductas que denotan una serie de características personales necesarias para conseguir el nivel de output establecido. (Rojas, 2014, p. 50).

Siguiendo al mismo autor, éste indica que “la causa directa de lo que las personas hacen (su actuación) es una función de los conocimientos, las habilidades y la

motivación”. (Williams, 2003, p. 114), y a su vez el conocimiento y las habilidades son una función de los factores inherentes a la persona (capacidades, rasgos) y de factores externos como la educación y la formación recibida, los cuales inciden sobre el rendimiento.

Del párrafo anterior surge muy clara la relación entre la personalidad y el rendimiento y particularmente esta relación se hace interesante en el área de selección de personal, donde una buena práctica consiste en intentar medir la personalidad para predecir el rendimiento en el trabajo.

Otros determinantes del rendimiento del personal que no se pueden dejar de mencionar son la calidad del equipo en el cual el personal evaluado se encuentra inserto, el nivel de apoyo que recibe el personal por parte de su superior directo, las condiciones de trabajo, normas y procedimientos organizativos, comunicación, salario, por mencionar solo algunos, pero cada uno de ellos puede actuar como facilitadores (elevando el rendimiento) o como inhibidores (limitando el rendimiento).

Williams (2003) resalta un aspecto particularmente importante que actúa como factor determinante del rendimiento del personal que es justamente la gestión de recursos humanos con todos sus procesos tales como liderazgo, diseño de puestos de trabajo, motivación, plan de carrera, capacitación, la misma evaluación de desempeño, política salarial y de compensaciones, métodos de supervisión, evaluación y feedback, entre otros, cada uno de ellos va a actuar sobre uno o más de los factores que determinan la actuación de las personas (conocimientos, habilidades y motivación).

Un aspecto central, al decir de Williams (2003) en la gestión del rendimiento del personal es la revisión del progreso (feedback), el cual no debe pensarse como una acción a llevar a cabo sólo una vez al año, sino que el mismo debe ser oportuno en el tiempo, la revisión diaria e informal es más importante y produce mejores resultados que el que se da en la evaluación de rendimiento anual en términos de impactos sobre el rendimiento y actitud del trabajador, sin embargo, cuando a lo largo del año se generan estas oportunidades de devoluciones entre supervisor y empleado, el efecto de la revisión anual se potencia en términos de rendimiento. Por otro lado la revisión periódica permite facilitar el acuerdo entre la organización (a través de sus supervisores

y jefes) y el colaborador sobre los estándares de rendimiento requeridos. Además las sucesivas revisiones informales hacen más sencillo dar feedback negativos en la revisión anual. La revisión informal positiva proporciona a la persona información inmediata sobre la conformidad en su accionar y potencia la posibilidad de que se repita este rendimiento positivo, por el contrario una revisión periódica negativa permite al evaluado conocer la disconformidad organizacional con su rendimiento y por ende generar el cambio a tiempo.

El feedback debe interpretarse como una instancia en la que el evaluador presta su apoyo al evaluado para mejorar aquellos aspectos negativos, no como una instancia de castigo, sino más bien como una oportunidad de revisión de desempeño y de alineación de objetivos personales y organizacionales, es vital detectar las causas del mal rendimiento y generar un trabajo conjunto entre supervisor y empleado para solucionar el problema del bajo rendimiento, inclusive resulta útil en esta instancia generar un plan de acción, para una vez detectado el origen del bajo rendimiento, proponer acciones de mejora con un plazo estimado de logro y revisión de cumplimiento.

Otro aspecto que aborda Williams (2003) es la retribución ligada al rendimiento, es decir, qué impacto tiene el otorgamiento de compensaciones económicas sobre el rendimiento del personal, concluyendo que si bien existe una relación o asociación entre estas dos variables la misma no es tan directa ni lineal, por el contrario, el rendimiento del personal está influenciado por otros tantos factores no menos importantes como el orgullo personal y profesional y la lealtad a la organización. Pero sí es real que una distribución de la retribución caprichosa puede tener un fuerte efecto desmotivador y no deja de ser cierto que las recompensas surten su efecto motivador cuando el colaborador aprecia la razón por la cual la recibe.

Resulta sumamente útil en esta instancia seguir a Williams, quien declara que “las organizaciones deberían buscar el tipo de cosas que sus empleados en particular encuentran gratificantes” ... “las recompensas deben utilizarse para reforzar justamente lo que queremos premiar” (Williams, 2003, p. 183).

De lo antedicho surge como elemental que la gestión del desempeño debe centrarse primero en la articulación de los resultados deseados, luego en el sistema de medición utilizado para contrastar el resultado deseado con el logrado y por último en cómo recompensar el resultado logrado.

Siguiendo a Williams (2003) un aspecto que asoma como relevante es la comunicación dentro del proceso de evaluación de desempeño, entendida ésta de manera descendente como ascendente, en el primero de los casos la Dirección comunica e intenta persuadir a los empleados para que hagan suyos la misión, visión, valores y objetivos de la organización, en sentido ascendente los empleados necesitan tener la oportunidad de saber por qué se toman ciertas decisiones y de influir sobre aquellas que consideran que entran dentro del ámbito de su interés. Es de entender que la comunicación mejora el rendimiento individual y el objetivo de la misma es hacer participar, la implicación es consistente con la gestión del rendimiento.

Continuando con el análisis realizado por el autor es importante la introducción del concepto de justicia dentro de la evaluación de desempeño, sobre todo si la misma está vinculada a algún tipo de retribución, dado que la percepción por parte de los empleados de la injusticia produce efectos negativos para el desempeño tales como menor rendimiento, retraimiento, menor cooperación entre compañeros, menor calidad en el trabajo y escasa colaboración e interés en el proceso de gestión de desempeño, por el contrario cuando los procedimientos se entienden justos los empleados tienden a aceptar mejor las decisiones, aun cuando son desfavorables y el rendimiento puede mejorar.

Un aporte sustancial es el realizado por los autores Dolan, Cabrera y Cabrales (2014), los cuales introducen un aspecto hasta ahora no mencionado, la descripción de los factores que afectan el proceso de evaluación de desempeño, ellos son: los métodos utilizados para reunir los datos de la evaluación, el análisis del puesto de trabajo que determinará los criterios con los que se fijará la norma que se utilizará para analizar el rendimiento, la evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos usados para medir el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo y las características del evaluador y del evaluado.

Becker, Huselid y Ulrich en su libro “El cuadro de mando de RRHH, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa” (2001) le ponen números a varias de las afirmaciones vertidas en anteriores párrafos, en el año 1998 realizaron una encuesta entre 429 empresas, analizando diversas variables y considerando si el nivel del departamento de recursos humanos era coincidente con una estrategia de alto rendimiento, siendo los datos obtenidos más relevantes a los fines de este trabajo los mencionados a continuación:

El 87,27% de los empleados tienen su incentivo atado a rendimiento en el caso de empresas con departamento de recursos humanos con alta calidad y alto rendimiento, mientras que solo el 23,36% de los empleados tienen su incentivo vinculado a rendimiento en empresas con dirección de recursos humanos de baja calidad y rendimiento. Del mismo modo es muy marcada la diferencia entre empresas con alto rendimiento y calidad de recursos humanos con las que se encuentran en el extremo opuesto considerando el porcentaje de trabajadores que reciben una evaluación de desempeño desde múltiples fuentes (51,67% contra 3.9%) y del mismo modo ocurre con la diferencia porcentual entre pago de incentivos para un empleado con bajo rendimiento con otro de alto rendimiento (6,21% contra 3,62%).

En resumen se puede indicar que los sistemas de trabajo de alto rendimiento generan más valor.

3. Contraposición y convergencia de intereses

Por su parte Williams (2003) introduce la concepción de la importancia de considerar los intereses del individuo, y no solo de la organización, en la gestión del rendimiento, explicando que la intención es alinear los objetivos individuales con los de la organización en su conjunto, esta visión, al decir del autor, resulta incompleta, por lo que puede ser una de las causas del fracaso de la implementación de los sistemas de evaluación de desempeño; una mirada superadora implica integrar la pluralidad de intereses y contar con sistemas que respondan a las necesidades de los distintos grupos, departamentos y puestos que participan.

Ello implica un enfoque más integrador al momento de diseñar y desarrollar el sistema de evaluación de desempeño que conlleva una comunicación eficaz, organización del trabajo enriquecedor, una mirada del rendimiento no solo como valor agregado de mano de obra sino también considerando competencias y conductas, participación en la fijación de objetivos, retroalimentación frecuente y promoción del bienestar del personal.

Una visión más amplia pone en juego los intereses, no solo de la organización y de sus empleados en la gestión del rendimiento sino que agregan la necesidad y mirada de otros stakeholders (grupos de interés o partes interesadas en la actividad de una empresa como por ejemplo clientes, accionistas, sociedad, sindicatos), puesto que estos distintos grupos tienen a la vez diferentes ideas y miradas sobre los estándares de rendimiento esperados, estas expectativas pueden incluso estar enfrentadas, por lo que puede ser poco realista pensar en satisfacer todas las expectativas, lo más razonable será encontrar un cierto equilibrio. Williams (2003)

Continuando con el pensamiento del autor mencionado, éste expresa que la gestión del rendimiento se trata de una serie de actividades dirigidas al individuo para canalizar su rendimiento en apoyo del rendimiento organizativo, con la clara intención, corriendo el riesgo de ser reiterativo, de armonizar el rendimiento individual con el de la organización, el objetivo es integrar la pluralidad de intereses y dar respuesta a las necesidades de diferentes grupos interesados en el rendimiento organizativo, tomando relevancia en esta definición otros grupos de interés tales como clientes internos y externos, alta dirección, área de recursos humanos.

4. Evaluación de desempeño: su alineación estratégica

Chiavenato señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización” (p. 167), dejando de este modo asentada la

relevancia de la alineación estratégica que debe tener la gestión de recursos humanos con la misión, visión y valores de la empresa.

Rojas (2014) da un paso más y resalta la importancia de la medición del rendimiento del personal, mediante la utilización de la herramienta de evaluación de desempeño

en la gestión estratégica de recursos humanos, partiendo de la base que el desempeño de las personas incide en el resultado final de la organización, puesto que son los colaboradores los que con la suma de sus acciones determina el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Surge naturalmente entonces la importancia de la evaluación de desempeño como medio de control estratégico y base para la construcción de indicadores que permitan el armado de un tablero de comando de recursos humanos, puesto que no se puede gestionar ni controlar lo que no se puede medir.

A su vez Williams (2003) destaca la importancia de la visión, la misión y la estrategia organizativa como marco de la gestión del rendimiento, puesto que estos elementos en su conjunto determinan la meta a largo plazo y el modo en que se alcanzará esta posición, esta definición del rendimiento organizativo deseado establece un marco que es guía del rendimiento de cada empleado.

Rojas le atribuye a la medición del rendimiento, junto con otros indicadores, un valor esencial para la gestión estratégica del responsable de recursos humanos, permitiendo construir un tablero de comando del área, “entendiendo, de manera amplia, a la evaluación de desempeño como la medición del resultado logrado por las personas en relación a los objetivos planteados para la función” (p. 11), haciendo foco en el rendimiento de las personas que afecta al éxito empresarial.

Cuando una persona es capaz de reconocer la importancia de las relaciones entre el trabajo que ejecuta todos los días y los objetivos estratégicos de la empresa ello produce un efecto positivo en su rendimiento.

Al decir de Rojas lograr y mantener la alineación de la conducta de los empleados, en todos sus niveles, de cada uno de los sectores que componen la

organización y de las jefaturas y gerencias con la estrategia empresarial, permite crear una red estratégica que entreteje todo el sistema de recursos humanos con el proceso empresarial.

Para integrar el control estratégico empresarial con la gestión de recursos humanos se hace necesario identificar los objetivos estratégicos de recursos humanos que son los esperados y útiles para alcanzar la estrategia del negocio, pero esta alineación no es solo una actividad de planeación sino que conlleva un análisis profundo de la filosofía empresarial que debe incluir: la convicción de los directivos de la importancia de saber cómo se crea valor en la empresa y de la necesidad de incorporar las competencias intelectuales y prácticas para construir el camino hacia la visión organizacional compartida, la identificación de los puntos de intersección entre el plan estratégico de recursos humanos y el de la organización y la individualización de los elementos que propician los factores de rendimiento y la definición de los indicadores de medición que se utilizarán para el seguimiento y control. (Rojas 2014).

“Si la gente, con su accionar, contribuye al desarrollo de la organización, alinear la metodología de evaluación del desempeño de las personas a las demandas de la estrategia empresarial se constituye en un requerimiento esencial” (Rojas, 2014, p. 89).

Al retomar la idea expresada de constituir un cuadro de mando integral de la gestión de recursos humanos, se hace necesario incorporar la idea de que “Desarrollar un cuadro de mando efectivo requiere un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empresa, así como una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos”. “Los cuadros de mando de RR.HH. crearán valor sólo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa”. (Becker, Huselid, Ulrich, 2001, p.77)

Dave Ulrich en su libro “Recursos humanos Champions, cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados” vuelve a remarcar la importancia del responsable de recursos humanos de convertirse en socio estratégico, para ello focaliza que “los profesionales de RR.HH. cumplen un rol de socios estratégicos cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción. Este proceso

comienza por el reconocimiento de los desafíos para convertirse en un socio estratégico y luego crea las estructuras organizativas necesarias para enfrentar y superar esos retos". (Ulrich, 1997, p. 140).

5. Su integración con el resto de los procesos de recursos humanos

Siguiendo a Rojas se puede indicar que la evaluación de desempeño tiene el potencial de convertirse en pivote de la gestión de recursos humanos puesto que su utilización como herramienta de medición del desempeño del personal y su grado de contribución al logro del éxito empresario permite un control sobre el mismo y un proceso de retroalimentación, a su vez brinda información y ayuda a evaluar y gestionar procesos fundamentales de la gestión de recursos humanos tales como: búsqueda y selección de personal, capacitación y desarrollo, promociones internas, compensaciones e incentivos; además sirve como sistema formal de comunicación en las dos vías (de abajo hacia arriba y viceversa), para eficientizar el grado de ajuste entre las personas y el puesto, mejorar los niveles de actuación de las personas mediante el desarrollo de sus habilidades y competencias, implantación de un sistema de motivación que incentive a incrementar el rendimiento, aplicación de sistemas retributivos fundamentados y equitativos y también otorga al líder una herramienta de liderazgo estratégico toda vez que le permite inculcar al personal la necesidad de alinear sus conductas a los objetivos perseguidos por la organización.

Dolan, Cabrera y Cabrales (2014) caracterizan al procedimiento de evaluación del rendimiento como un contrato entre la organización y el empleado, dicho contrato cumple una función de control y sirve para: tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, establecer un valor relativo de contribución del empleado a la empresa y permite evaluar logros individuales, proporciona una idea general del rendimiento esperado de los empleados, permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de carreras, colabora en fomentar la validez de las decisiones de contratación y compensación basadas en el rendimiento así como también ayuda a defender las actuaciones de las gerencias tales como traslados o bajas, permite estructurar el dialogo entre superior y subordinado y fuerza al supervisor a ser consciente de lo que hacen sus subordinados.

“La evaluación de desempeño, como elemento de diagnóstico organizacional, proporciona resultados referidos al comportamiento de las personas, facilita la medición de la productividad laboral y permite determinar desvíos respecto de los objetivos. Además proporciona información imprescindible para el planeamiento de los recursos humanos, ya que retroalimenta la gestión integral en aspectos tales como: capacitación, planes de carrera, sistemas de remuneraciones, premios e incentivos, reasignación de funciones, redefinición de competencias e integración de equipos de trabajo” (Rojas, 2014, p. 90).

De esta manera la evaluación de desempeño se transforma en una potente herramienta para la evaluación de la mejora organizacional, brindando la posibilidad de revertir debilidades internas, potenciar fortalezas vinculadas con el personal y propiciando altos niveles de competitividad (Rojas, 2014).

La misma autora expresa que la herramienta de evaluación de desempeño debe estar inserta dentro de un sistema de gestión de desempeño atado a los resultados que se intenta lograr (el qué) y a las conductas que llevarán a estos resultados (el cómo), de este modo la herramienta se convierte en pivote de toda la gestión de recursos humanos, dado que proporciona elementos de diagnóstico para los demás procesos y sistemas de la gestión de recursos humanos, los cuales también deben estar alineados a la estrategia empresarial, ello hace pensar que la gestión de desempeño, como sistema integral, se convierte en un factor clave para la integridad y coherencia de la gestión de recursos humanos en su conjunto, de allí la importancia del abordaje que se intentará realizar en este trabajo.

Diversos autores remarcen como otros beneficios ligados a la gestión del rendimiento la planificación de la formación, motivación individual, calidad, servicio al cliente, rendimiento financiero, incremento del compromiso con la organización, ayuda a que los individuos comprendan mejor su posición dentro de la organización, satisfacción laboral, etc., pero se debe ser cauto puesto que un sistema eficaz de evaluación de rendimiento no elimina los problemas de rendimiento, en el mejor de los casos puede ayudar a identificar los mismos (diagnosticar), en realidad mejorar el rendimiento es un

proceso que implica determinar deficiencias, comprender sus causas y crear estrategias para eliminarlas.

Concluyendo se puede indicar que la evaluación de desempeño debe ser la herramienta que permita medir el rendimiento del personal, de manera de ejercer un control sobre su desempeño que permita comparar la performance de cada empleado con el estándar establecido por la organización, de manera de alinear los intereses de los individuos a los de organización, toda vez que el desempeño de los colaboradores es determinante para el éxito de la organización, adicionalmente proporciona elementos de diagnóstico y toma de decisiones para los demás procesos y sistemas de gestión de recursos humanos, que también deben estar alineados a la estrategia empresarial, pero ello se debe realizar dentro de un sistema que contemple también los intereses de los individuos, de manera de superar el concepto de costo de mano de obra y llegar al concepto de activo generador de valor.

CAPITULO II LA EMPRESA

En este capítulo se hará un primer intento para conocer la empresa. Resulta sumamente necesario como paso previo a adentrarnos al problema que nos ocupa tomar conocimiento de la historia de la organización, cómo fueron sus orígenes, en qué sustentaron su crecimiento y desarrollo, sus creencias, cultura, artefactos, misión, visión, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para ello se comenzará relatando de modo muy breve la historia de la organización, focalizando en los aspectos centrales que permitan al lector una primera aproximación a la empresa industrial que será objeto de análisis del presente trabajo, para luego continuar analizando la misión, visión y valores proclamados por la empresa y al final se expondrá un análisis FODA integral y una breve mención de los objetivos empresariales.

1. Reseña de la organización

La Piamontesa de Averaldo Giacosa y Cía. S.A es una organización de origen familiar, con 66 años de existencia, fundada por Don Averaldo Giacosa en el año 1953. En la actualidad la empresa conserva el origen familiar, el Directorio de la misma está compuesto por los hijos de su fundador, quienes ocupan la Presidencia y Vicepresidencia. Dicha organización es una Sociedad Anónima con mayoría de capital perteneciente a la familia fundadora y unos pocos socios accionarios minoritarios, todo de capital nacional y que no cotiza en Bolsa de Mercado.

Su actividad principal es la elaboración de fiambres, embutidos y afines, cumpliendo el ciclo integral de la elaboración que comprende:

La faena de porcinos.

El desposte bovino y porcino.

La producción de fiambres y embutidos.

La comercialización de los productos.

La elaboración y comercialización de embutidos y chacinados concentra el 90% de la actividad, el 10% restante se dedica a la comercialización de carne de cerdo.

En la actualidad elabora, procesa y comercializa un promedio de dos millones de kilos mensuales de fiambres, siendo sus principales productos: salchichas de viena, jamón cocido, mortadela, jamón crudo, bondiola, salame de Milán, salame picado fino y grueso, panceta, entre otros.

Actualmente la organización cuenta con 530 empleados, los cuales desempeñan sus funciones en la Planta Industrial ubicada en la Localidad de Brinkmann, Provincia de Córdoba, y en las sucursales comerciales de las ciudades de Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Tucumán, Pergamino y Rosario. Además de una red de repositorios, promotores y vendedores ubicados en casi todas las provincias del país y de doscientos colaboradores en forma indirecta, a lo largo y ancho de todo el país (fuerza de venta, representante, distribuidores, logística, acarreadores, transportistas entre otros).

2. Misión, visión y valores

La empresa bajo análisis proclama como su misión: ofrecer a las personas productos alimenticios de calidad superior, sanos, de su preferencia y que garanticen su satisfacción.

La visión que persigue es ser la empresa/marca de embutidos del país que más eligen los consumidores.

Los valores en lo que centra su gestión son:

- Enfocarnos y trabajar en el camino hacia nuestros objetivos.
- Cuidar, apoyar y fortalecer a todo el personal de la empresa.
- Ser y trabajar en equipo, superándonos día a día.
- Mantener y actuar con respeto, responsabilidad y honradez.
- Estar comprometidos con nuestra sociedad e instituciones.
- Superar las expectativas de quienes eligen nuestros productos.

3. Objetivos empresariales

A los fines de tener una primera aproximación a la organización que sirva de base para entenderla, estudiarla, realizar un diagnóstico y proponer mejoras acordes a la idiosincrasia de la misma, resulta interesante y de modo complementario conocer sus objetivos, diferenciando los de corto plazo, de los de mediano y largo plazo, así se puede mencionar:

Objetivos de corto plazo:

- Mantener los niveles de venta por encima del punto de equilibrio.
- Garantizar un nivel de producción que permita mantener la fuente de trabajo a todos los colaboradores.
- Poner en funcionamiento un empaque robotizado que ya se encuentra culminada su construcción.

Objetivos de Mediano Plazo:

- Crecer ediliciamente para incorporar nuevas líneas de productos que el mercado demanda.
- Aumentar el volumen de productos comercializados en la Provincia de Buenos Aires.
- Profesionalizar los mandos medios y colaboradores potenciales mediante formación in Company.

Objetivos de Largo Plazo:

- Imponer la marca en el mayor mercado de la Argentina.
- Convertirse en una empresa exportadora que asegure volúmenes y continuidad.
- Lograr una transición ordenada de los integrantes del Directorio.

4. Análisis FODA

Luego de realizar un análisis de la organización en su conjunto se puede resaltar como fortalezas las detalladas a continuación:

- Cartera de clientes altamente atomizada, lo que brinda autonomía respecto a las pretensiones del mercado y otorga poder de negociación.
- Integración vertical mediante la construcción de un criadero propio de cerdos que garantiza el abastecimiento de la materia prima fundamental del proceso productivo.
- Alto nivel de identificación de los colaboradores con los valores de la organización.
- Sólida posición patrimonial y financiera.
- Fuerte posicionamiento de marca en el interior del país.
- Adquisición de maquinarias de última tecnología incorporada al proceso productivo.

Como debilidades se pueden remarcar:

- Falta de presencia e involucramiento de la tercera generación de propietarios de la empresa.
- Carencia de formalización y comunicación de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, a pesar de que se conocen de manera implícita.
- Imposibilidad de crecer por limitaciones edilicias en líneas de productos que el mercado demanda.
- Escasa penetración en el mercado de Buenos Aires donde se encuentra la mayor densidad de población.
- Importante número de accidentes laborales y enfermedades profesionales derivadas de la exposición física que conlleva la actividad.

Como aspectos externos que puede utilizar la empresa, es decir las oportunidades, se pueden mencionar las siguientes:

- A nivel mundial se observa un claro crecimiento en el consumo de carne de cerdo, fortalecido por la tendencia a la demanda de alimentos saludables y mejor precio comparativo que otros alimentos sustitutos.

- Se observa por la situación económica del país un claro desplazamiento de los hábitos de consumo hacia productos de menor precio, siendo que la organización cuenta con una cartera de alimentos que cumplen con este requisito.

- Posibilidad de incorporar mano de obra y personal calificado mediante planes gubernamentales, pasantías y convenios con Instituciones educativas.

- Créditos que otorga la Nación, deducibles de impuestos, para las empresas que cumplen con mejoras en el impacto ambiental.

Las amenazas externas que deberá afrontar la organización se pueden resumir en las siguientes:

- La situación cambiaria del país (devaluación del peso respecto a las divisas mundiales) dificultan o imposibilitan la adquisición de nuevas tecnologías, necesarias para incrementar la productividad y alivianar el esfuerzo físico.

- La adquisición de dos empresas en Buenos Aires hace que la organización sea más visible a nivel nacional, por lo que incrementa la amenaza de una mayor intervención sindical.

- Caída importante en los volúmenes de ventas derivados de la retracción del consumo en los últimos meses.

- Inestabilidad financiera derivada de la inversión realizada.

- Reclamos y malestar de la comunidad por los vertidos cloacales y olores derivados de la faena del cerdo.

Cuadro resumen FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> * Cartera de clientes atomizada * Integración vertical * Identificación de colaboradores con valores organizacionales * Sólida situación patrimonial - financiera * Fuerte posicionamiento de marca en el interior * Maquinarias y equipamientos de última tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de involucramiento de tercera generación * Carencia de formalización y comunicación de misión, visión y valores * Limitaciones edilicias * Escasa penetración en el mercado de Buenos Aires * Alta siniestralidad laboral
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento mundial de consumo de carne de cerdo * Cartera de alimentos acorde a requerimiento de mercado * Convenios con Estado e instituciones para incorporar mano de obra * Accesibilidad a créditos por inversión en reducir impacto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> * Situación cambiaria dificulta la compra de equipamiento importado * Amenaza de mayor intervención sindical * Retracción del consumo * Inestabilidad financiera * Reclamos ambientales de la sociedad.

Se puede dar por concluido este capítulo no sin antes mencionar que de la lectura del mismo surgen los antecedentes que a través de 66 años colocaron a la empresa en donde hoy se encuentra, también se pudo repasar la misión, visión, valores y objetivos empresariales que a priori guían el rumbo de la organización, y luego se realizó un análisis FODA integral de la empresa, esta primera mirada general de la organización debe permitir conocer su historia, su cultura, su razón de ser, las creencias sobre las que asienta sus políticas, qué espera del futuro y cómo piensa lograrlo, además permite conocer las fortalezas internas con las que cuenta, las debilidades que debe superar, las situaciones externas que la pueden ayudar y los desafíos y obstáculos externos que deberá superar.

Todo este análisis es necesario llevarlo a cabo y precisamente en este primer momento de acercamiento a la organización porque no se debe olvidar que toda propuesta de mejora que se realice no debe desentonar, sino todo lo contrario, debe estar alineada con los objetivos de la cúpula empresarial y debe ser factible de ser implementada, para ello se requiere propuestas alineadas a los objetivos del Directorio

y que no se encuentren en disputa con los lineamientos, cultura y políticas priorizadas por la empresa, de allí la importancia sustancial de este capítulo que el lector acaba de concluir.

CAPITULO III METODOLOGIA DE ANALISIS Y CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Entendiendo que el problema a abordar tiene numerosas aristas, intereses contrapuestos y muchas personas que intervienen de un modo u otro o se encuentran afectadas por el proceso, se hace necesario no dejar de lado a ninguno de estos aspectos y participantes, con el objetivo de realizar una recolección de datos lo más completa y variada posible teniendo en cuenta justamente esta diversidad.

Es por ello que atendiendo a la multiplicidad de grupos de interés vinculados a la evaluación de desempeño resulta necesario seleccionar y adaptar para cada uno de ellos una metodología de análisis teniendo en consideración la cantidad de personas involucradas en cada grupo, el interés de cada uno de ellos, la disponibilidad de tiempo y la factibilidad física de llevarlo adelante, todo ello con la intención de lograr información fiable, fidedigna, que sirva para tomar decisiones y respetando el principio de economicidad.

Así el lector va a encontrar que primeramente se realizó una observación y análisis de la documentación existente, luego se efectuó un focus group o grupo focal con integrantes del área de recursos humanos y encuestas utilizando muestreo sobre el personal evaluado, con la intención de conocer las opiniones de los participantes del proceso. También, teniendo en cuenta la cantidad de personas involucradas, se realizaron encuestas cerradas al personal que tiene la responsabilidad de evaluar, al ser un número reducido se optó por utilizar esta técnica que permite mayor precisión en las respuestas; para el Directorio y gerencia general se utilizó la entrevista semiestructurada, es decir se confecciona previamente al encuentro una serie de preguntas que constituyen los lineamientos sobre los cuales versará la entrevista, pero se deja abierta con la intención que surjan de la misma cuestiones no previstas que la enriquezcan y permitan conocer opiniones de estos puestos relativas a la herramienta de evaluación de desempeño pero también de otras cuestiones de la organización que es importante conocer.

Por último se adaptó una encuesta obtenida de bibliografía, la misma es específica sobre todas las etapas de construcción de la herramienta de evaluación de

desempeño y se les realiza a los integrantes del área de recursos humanos por ser ellos los administradores y gestores de esta herramienta.

1. Herramientas metodológicas utilizadas y resultados obtenidos

1.1. Observación y análisis de documentación

Se llevó a cabo un estudio de la herramienta de evaluación de desempeño utilizada actualmente en la organización, para ello se observó la documentación existente en la empresa, en particular se examinó y evaluó las diferentes planillas de evaluación de desempeño que se utilizan con el objetivo de tomar conocimiento del estado de situación actual y detectar falencias.

Así se puede indicar que la herramienta de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente tiene tres versiones distintas: el formulario que se utiliza para evaluar a todos los empleados sin personal a cargo, el que se utiliza para evaluar a supervisores, mandos medios y gerentes que tienen personal a cargo y un último formulario que se utiliza para evaluar a los repositorios.

Esta herramienta metodológica utilizada que constituye una fuente primaria y objetiva nos permite realizar un análisis pormenorizado de la situación actual y de las falencias que se pueden detectar.

Comenzando con el análisis del primer formulario mencionado, es decir el que se utiliza para evaluar a los colaboradores sin personal a cargo, el formulario completo se agrega como anexo I, se puede mencionar que en primer instancia en el encabezado aparecen los datos básicos que permiten identificar al empleado, luego se describen las nueve competencias que se evalúan, de cada una de ellas se describe claramente qué se entiende o qué debe evaluarse en particular y para cada competencia el evaluador puede calificar como sobresaliente, muy bueno, bueno, regular y deficiente, encontrándose descripta en cada de las calificaciones de cada competencia qué significa cada una de estas notas.

También se observa que existe un espacio para que cada evaluado reciba la calificación de su supervisor o jefe inmediato y del jefe o Gerente superior, es decir que todo empleado recibe dos calificaciones, la del jefe inmediato y la del jefe inmediato superior, siempre que la estructura jerárquica lo permita.

Como se puede observar en el anexo I las nueve competencias que son evaluadas para los empleados sin personal a cargo son: producción y calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, iniciativa y autonomía, disciplina y acatamiento de normas, puntualidad y asistencia, trabajo en equipo, comunicación, gestión en condiciones seguras y compromiso y confidencialidad. Claramente se observa en una primera mirada un fuerte componente de competencias vinculadas a la actividad industrial, donde el trabajo en líneas de producción hace muy importante y valorable aspecto tales como la puntualidad y asistencia, la producción y calidad de trabajo, el conocimiento del trabajo, la disciplina y el acatamiento de normas y el trabajo en condiciones seguras. A esta altura es importante recordar que la actividad industrial y en particular la frigorífica requiere de competencias más relacionadas con un rendimiento operativo que con cuestiones conductuales e intelectuales.

Es importante mencionar que el formulario descrito es utilizado para evaluar a todos los colaboradores sin personal a cargo, ellos son 326 operarios de la línea de producción y 86 administrativos.

Otro aspecto que surge del relevamiento realizado es que en estas nueve competencias se evalúan tanto aspectos vinculados con el rendimiento (producción y calidad de trabajo, conocimiento del trabajo) como los relacionados con la conducta (iniciativa y autonomía, disciplina y acatamiento de normas, puntualidad y asistencia, trabajo en equipo, comunicación, gestión en condiciones seguras y compromiso y confidencialidad).

Siguiendo con la observación del formulario se puede detectar que luego se reserva un espacio para que el evaluador mencione fortalezas y debilidades que observa en el desempeño del evaluado, luego puede sugerir acciones de capacitación y realizar alguna observación no contemplada en los espacios anteriores, la misma posibilidad tiene el jefe que califica en segunda instancia. Por último se deja un espacio

reservado para que el evaluado, luego de recibir la devolución de su desempeño anual pueda realizar los comentarios que estime pertinentes y firme.

El sistema prevé que en caso de que el colaborador haya sufrido cambio de sector, y por lo tanto de evaluador, en el período que abarca la evaluación, ambos evaluadores pueden calificar su desempeño.

La herramienta se encuentra sistematizada y el evaluador califica en plataforma web, no manualmente, solo se imprime la planilla al final para que quede firmada por las partes intervinientes y archivada en el legajo de cada colaborador.

Esta plataforma web le permite al evaluador administrar todas las evaluaciones, es sumamente amigable, accesible y fácil de utilizar aún para las personas menos hábiles con las herramientas informáticas, inclusive permite realizar consultas sobre las evaluaciones anteriores para comparar.

La segunda planilla utilizada, que se puede observar completa en el anexo II, es para los jefes, supervisores y gerentes con personal a cargo, el formato, datos, descripciones y competencias a completar son similares a la evaluación del anexo I, sólo que en este caso en lugar de evaluarse 9 competencias se evalúan 12, la mayoría de las competencias se describen del mismo modo que en el anterior formulario, mientras que otras se adaptan a los requerimientos del puesto del supervisor o jefe, así la competencia de puntualidad y asistencia, lo que se remarca no es las llegadas tardes o faltas si no el “estar a disposición” para cambios de horarios, realizar guardias, viajes, reemplazos de licencia, o atender situaciones excepcionales o urgentes fuera del horario habitual.

Las últimas tres competencias, que en el mismo formulario se distinguen dentro del título competencias de conducción, son: Planificación y organización, delegación y liderazgo, como se puede observar las mismas son netamente aplicables a niveles de jefaturas y básicas para medir el desempeño de mandos medios, además de las 9 anteriores que son más orientadas al nivel operativo.

Por último y para concluir con el análisis de la documentación presentada por la empresa se agrega en el anexo III la planilla de evaluación aplicable para el personal de promoción, en este caso, al tratarse de una actividad muy distinta a la del operario de la planta de producción, con distintos objetivos y que por las características justamente de no prestar servicios dentro del establecimiento, sin la observación y control cercano y directo del supervisor sino en supermercados, con un vínculo directo con los clientes y convirtiéndose en la cara visible de la empresa, las competencias a analizar son muy distintas y están orientadas a medir lo que realmente requiere el puesto. Así se puede remarcar que las competencias evaluadas para este grupo son 10, entre ellas se mantienen similares a la evaluación aplicable al operario de planta industrial, pero adaptado a los requerimientos del puesto de promotor/repositor las competencias de producción y calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, iniciativa y autonomía, puntualidad y asistencia, comunicación y compromiso y confidencialidad y por otro lado se puede mencionar como específicas de esta evaluación las siguientes competencias: vestimenta y elementos de trabajo, documentación e información, planificación y organización y relación. Claramente estas últimas competencias tienen una fuerte intención de evaluar el cumplimiento efectivo de los repositores/promotores en aspectos tales como correcta presentación, trato con el cliente (supermercados) y público en general y presencia, siempre teniendo en cuenta que es la cara visible de la organización en el punto de venta y que comercializa productos comestibles.

Por cuestiones de simplicidad se observa que se eliminan en esta evaluación las calificaciones sobresaliente y deficiente, quedando solamente la posibilidad de calificar como muy bueno, bueno o regular.

El resto del formulario es similar a los dos anteriores ya analizados.

1.2. Focus group con integrantes del área de recursos humanos

Esta técnica de recolección de datos de fuente primaria y subjetiva se llevó a cabo con los integrantes del área de recursos humanos de la organización bajo análisis, quienes son los implementadores del proceso de evaluación de desempeño, a los efectos de conocer su opinión sobre las limitaciones, debilidades y fortalezas del sistema actual así como posibilidades de mejora, toda la información obtenida se recolectó y documentó como papeles de trabajo que sirven de justificación y fundamento para delinear las propuestas de mejora.

La misma se realizó entre los 5 integrantes del área en instancias previas al lanzamiento de la evaluación de desempeño del período 2019.

Para ejecutarlo se reunió al grupo en horario de trabajo y en un ambiente distendido y fuera de la oficina para evitar interrupciones y se propuso que teniendo en cuenta los formularios de evaluación de desempeño utilizados en años anteriores y las experiencias recabadas en la participación en ediciones pasadas en todo el proceso de lanzamiento, seguimiento de la evaluación de los evaluadores, instancia de devoluciones y cierre de todo el proceso y en miras del lanzamiento del proceso en el nuevo año, emitan opinión y se genere debate sobre los aspectos que consideran son oportunidades de mejora y aquellos que es importante sostener en el tiempo.

Los aspectos más relevantes que surgieron de grupo focal realizado se mencionan a continuación:

- A lo largo del tiempo se logró tener una herramienta que se encuentra estandarizada y reconocida por evaluadores y evaluados, se logró desde el año 2014 que la misma no sufra modificaciones en su formato, lo que permite realizar comparaciones de desempeño de un año a otro y además los evaluados conocen las competencias con las que medirán su gestión.

- Es una fortaleza poder contar con un sistema informático que permita a todos los evaluadores gestionar las evaluaciones de desempeño y contar con la información de períodos anteriores en un ambiente amigable y fácil de gestionar.

- También consideran los integrantes del área de recursos humanos que el proceso se encuentra afianzado y reconocido por evaluados y evaluadores y valorado como una instancia propicia para dar a conocer el desempeño del año así como para marcar disconformidades con el accionar del personal, para generar el espacio para que el operario exprese su opinión sobre la mirada del evaluador y se pueda revisar el desempeño del año de trabajo.

- La instancia de evaluación se halla afianzada luego de varios años de realización, ello particularmente se nota en que a los colaboradores se los observa más sueltos y animados a realizar comentarios, cuestionar las calificaciones, pedir explicaciones y solicitar feedback para mejorar su desempeño. En este punto es importante mencionar que en las primeras evaluaciones de desempeño no se realizaban devoluciones, por el contrario el evaluado no tenía acceso a la misma, luego se comenzó a dar las devoluciones pero participando solamente integrantes del área de recursos humanos y posteriormente la instancia de devolución está prevista realizarla con el supervisor directo, el jefe del supervisor directo y un integrante del área de recursos humanos.

Como aspectos a mejorar de todo el proceso de gestión de la evaluación de desempeño surgen los siguientes:

- Se propone cambiar los puntajes de la evaluación de manera de hacerlo más exigente puesto que se observa que un número grande de evaluados queda dentro del rango de calificación muy bueno sin tener un puntaje demasiado alto de calificación, ello hace que en la devolución no resulte demasiado convincente cuando el supervisor intenta marcarle los puntos débiles.

- Necesidad de crear una instancia de diálogo intermedia entre la devolución de un año y la del siguiente para las calificaciones regulares y deficientes de modo de

realizar un seguimiento más estricto al personal y brindar posibilidades de mejora o bien corregir desvíos de manera anticipada.

- Falta de involucramiento de los niveles gerenciales en el proceso, sobre todo en la etapa de devoluciones, reflejado en que no se generan las instancias de devoluciones para supervisores, jefes y gerentes de manera regular, sino solo de modo esporádico. Ello aporta cierto descreimiento al proceso puesto que el personal que califica y da las devoluciones no conoce su propia calificación y no recibe la devolución de su desempeño.

-Se hace muy notoria la necesidad de establecer plazos para el cumplimiento de cada etapa de la evaluación de desempeño, de modo de evitar que el proceso comience demasiado tarde en el tiempo y quede alejado el año evaluado del momento de la evaluación, como así también las posibilidades de mejora del evaluado.

1.3. Encuesta cerrada a evaluadores

Para este grupo de interés se optó por realizar una encuesta cerrada, es decir se utilizó una herramienta de recolección de datos primaria y subjetiva, ello atento a que el grupo de evaluadores es reducido, en total son 47 personas.

La forma instrumentada para la recolección de datos consistió en entregarle a cada evaluador, junto con el lanzamiento de la evaluación de desempeño del período 2019 una encuesta cerrada que consta de 10 preguntas, que fueron completadas y devueltas vía mail, es decir que no son anónimas sino que se conoce el autor. En el momento de la entrega se les explicó a los evaluadores que se les solicitaba que completen esta encuesta con la intención de conocer su opinión sobre el sistema de evaluación de desempeño, en el anexo IV se agrega un modelo de la encuesta, como se podrá ver, las preguntas versan sobre el grado de conformidad del evaluador con los distintos aspectos que componen el sistema de evaluación de desempeño, así como también su opinión sobre si considera que es una herramienta útil para la toma de decisiones y para la gestión estratégica del sector a cargo del evaluador indagado.

Así se puede resumir los resultados obtenidos del siguiente modo:

La totalidad de los evaluadores se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la metodología utilizada para la evaluación de desempeño, en particular resaltan que es una herramienta ágil y rápida, que la posibilidad de tener disponibles las evaluaciones anteriores hace más práctica y criteriosa la evaluación, también remarcen que es muy importante destinarle unos minutos durante el año para tener el espacio de debate con el operario para hablar sobre su desempeño y sobre lo esperado, como aspecto a mejorar surge la necesidad de dar a conocer previamente al operario en términos claros qué significa o que mide cada competencia.

Respecto a la utilización del sistema de desempeño como una herramienta que contribuye a la implementación de estrategias del sector, el 53% de los encuestados contestó que siempre o generalmente se utiliza, se puede observar claramente que en el caso de los supervisores y jefes de la planta industrial esta herramienta les es más útil puesto que al ser un gran número de empleados resulta difícil transmitir lo que se espera de cada uno de ellos y alinear su desempeño a los objetivos del sector, en cambio en los sectores administrativos, de número más reducido de integrantes y con contacto más directo con el superior inmediato los objetivos del sector se analizan de manera más habitual, no es necesario esperar hasta la evaluación de desempeño.

El 93% opina que la herramienta es muy útil al permitir comparar la evaluación de desempeño de un año con la de los años anteriores, permite medir el progreso y comparar evaluaciones de una misma persona de modo ágil. Sugieren que la calificación arroje un puntaje numérico que facilite aún más la comparación.

En general todos los evaluadores están satisfechos con el tiempo, espacio y condiciones para evaluar, los que evalúan un grupo numeroso de empleados a cargo solicitan más tiempo para hacerlo y en general todos remarcen la necesidad de comenzar el proceso de modo más anticipado.

Si bien la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que las competencias utilizadas para medir el desempeño son claras y objetivas surge como aspectos a mejorar que en algunos casos las mismas se parecen entre sí, o bien para

ciertos sectores algunos aspectos no resulta relevantes evaluarlos y otras cuestiones deberían ser más específicas y vinculadas al objetivo del sector.

En general todos opinan que es adecuado que la evaluación de desempeño se realice una vez al año pero consideran que agregaría valor al proceso dejar abierta la evaluación para que se vayan agregando comentarios pertinentes en el momento que ocurren y hacérselo saber al evaluado, también se propone como mejora realizar un mayor seguimiento a los empleados que tengan calificación regular o deficiente, con evaluaciones trimestrales de modo de corregir desvíos o tomar otro tipo de decisiones en períodos más corto de tiempo.

Se observa que entre un 40% y un 60% de los encuestados opina que la evaluación de desempeño permite tomar decisiones relativas a promociones, cambios de sector, otorgamiento de categorías, capacitaciones y desvinculaciones, se marca una tendencia que en general los que contestan de manera positiva a esta pregunta son los supervisores y jefes de la Planta Industrial.

El 50% de los encuestados respondió que no recibe el comentario adecuado y la devolución a tiempo de parte de su superior sobre el desempeño, sí reconocen algunos que en el trabajo diario en algunas ocasiones existe ese feedback, pero no la instancia formal de devolución.

Un 60% de los jefes y supervisores admite que generalmente se reconocen sus logros individuales a través de la evaluación de desempeño, sin embargo se remarca fuertemente de nuevo, a través de los comentarios vertidos en la encuesta, que valorarían mucho tener la devolución de su gestión del mismo modo que el resto del personal.

Por último se marcan como aspectos a mejorar los siguientes:

-Competencias muy parecidas entre sí, que prestan a confusión sobre qué evaluar en cada una de ellas y otras competencias que son muy específicas de la Planta Industrial y pierden relevancia en los sectores administrativos por ejemplo la competencia de trabajo en condiciones seguras.

-Implementar una herramienta para medir, evaluar e incentivar el trabajo de vendedores, que actualmente no existe.

- Dejar la herramienta de calificación abierta todo el año.

- Lectura previa a las devoluciones de la evaluación por parte de los empleados para que enfrenten la instancia de devolución con mayor conocimiento del desempeño observado.

-Afianzar y estandarizar conceptos entre los evaluadores para unificar criterios y evitar inconsistencias entre las evaluaciones, es decir el sesgo del evaluador.

- Abrir la evaluación lo más cercano posible a la fecha de culminación del periodo bajo evaluación, permitiendo tener más presente el desempeño del año y dando la posibilidad que luego de la devolución el evaluado tenga más tiempo para corregir las debilidades marcadas.

Del total encuestado, es decir 47 evaluadores, respondieron 40, es decir el 85%

Todas las encuestas contestadas se guardan como papel de trabajo y a disposición para avalar las conclusiones obtenidas.

1.4. Encuesta cerrada a evaluados

Esta herramienta metodológica de fuente primaria y subjetiva fue desarrollada luego de cerrar la evaluación de desempeño y de ser realizada la devolución, de modo que las personas a las cuales se les va a solicitar completen la encuesta lo hagan teniendo presente todo el proceso de desempeño y sin sentirse condicionados. Para el desarrollo de esta herramienta y teniendo en cuenta el gran número de evaluados se optó por dividir a todo el personal en grandes grupos de acuerdo a los ciclos de Producción: Producción Carnes, Higiene y Medio Ambiente, Producción Fiambres, Compras y Abastecimiento, Servicios Fabriles, Administración y Locales de Venta, cada uno de estos grupos comprende entre 20 a 100 empleados, por lo que se optó por trabajar por muestreo, eligiendo 1 por cada 10 colaboradores.

Luego de ello se reunió a las personas elegidas por muestreo, en horario de trabajo pero fuera del puesto, en una sala de reuniones acondicionada para estos fines y se les pidió que completen una encuesta compuesta por siete preguntas, de manera anónima, previa explicación por parte de integrantes de recursos humanos de cada pregunta del cuestionario, teniendo en consideración que los encuestados son personas no habituadas a este tipo de tareas.

Las preguntas que componen el cuestionario son muy similares al realizado a los evaluadores, en particular versan sobre el grado de satisfacción sobre la metodología utilizada para medir el desempeño, si esta herramienta ayuda a mejorar su trabajo, si se entiende con claridad lo que comprende cada competencia que se le evalúa y si le modificaría algo a la herramienta, el formulario se agrega como Anexo V

El cuestionario se aplicó sobre 40 colaboradores y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

El 95% de los encuestados contestó que está satisfecho o muy satisfecho con la metodología utilizada en la evaluación de desempeño, destacan que los puntos a evaluar son muy concretos, también le otorgan valor a la presencia del supervisor directo en la devolución ya que es el que ve todos los días el trabajo del colaborador y también la presencia del jefe inmediato superior porque en la diaria es difícil tener acceso a ellos y conocer su mirada sobre el desempeño de cada empleado. En contrario se observa que los evaluados tienden a confundir competencias que a simple vista parecen similares.

También el 95% afirma que recibe una devolución concreta de su desempeño pero remarcan que los puntos a evaluar son demasiados amplios y no se sabe qué se evalúa, que en el caso de un bajo rendimiento ocurre que castigan al empleado sin preguntar los motivos de ese mal desempeño y es generalizado el reclamo de que falta el reconocimiento cuando se hacen bien las cosas.

Con respecto a si puede comparar el desempeño con años anteriores el 85% respondió positivamente, remarcando que a raíz de las devoluciones se puede ir mejorando lo que los supervisores marcan como puntos débiles año tras año, sin

embargo surgen como crítica la inconsistencia entre el mismo trabajo en años anteriores y la calificación obtenida y la sugerencia de tener a disposición la evaluación de años anteriores para comparar la evolución.

Todos los evaluados coinciden en que es una herramienta útil y que los resultados ayudan a mejorar el trabajo pero como crítica al sistema se menciona que las correcciones se deberían hacer en el momento, no esperar a la instancia de devolución, nuevamente se marca la falta de reconocimiento cuando se mejoran las competencias.

Existe amplia coincidencia en que es muy importante la participación en la devolución del supervisor inmediato y jefe, sin embargo mencionan que en la instancia de devolución muchas veces los colaboradores se encuentran nerviosos y no pueden transmitir sus dudas o realizar planteos y solicitan mayor presencia en la operatoria de los jefes y supervisores.

También existe coincidencia en que se entiende con claridad cada una de las competencias de la evaluación de desempeño, puesto que están explicitadas en el mismo cuerpo de la evaluación que lee el evaluado, sin embargo algunos opinan que las competencias no llegan a reflejar en su totalidad el trabajo realizado en un año.

Por último se mencionan como sugerencias a modificar que la devolución se realice lo más cerca posible de la culminación del período a evaluar, que se pongan a disposición de todo el personal el listado de todas las competencias para tenerlas presentes y aplicarlas, también se solicitó que cada empleado tenga una copia de su evaluación.

Todas las encuestas realizadas quedan como papeles de trabajo y a disposición.

1.5. Entrevista semiestructurada con Directorio y Gerencia General

Esta herramienta metodológica de fuente primaria y subjetiva se llevó a cabo sosteniendo una entrevista con el Presidente, Vicepresidente y Gerente General de la organización bajo estudio, de manera previa a la reunión se elaboraron preguntas ejes para llevar adelante la entrevista pero dejando abierta la posibilidad de que surjan cuestiones no directamente vinculadas con la evaluación de desempeño pero sí sumamente interesante para conocer la opinión de los líderes de la organización sobre el proceso de desempeño en sí como otras cuestiones estratégicas.

El objetivo central perseguido en esta entrevista semiestructurada fue obtener información sobre qué se espera del proceso de evaluación de desempeño así como conocer de fuente primaria la estrategia organizacional a los efectos de enfocar la herramienta hacia ella.

De este modo se puede mencionar como aspectos centrales de la entrevista mantenida:

-Si bien la competencia puntualidad y asistencia perfecta resulta ser con el devenir del tiempo una cuestión que la mayoría de las empresas ya no consideran como neurálgica, en una empresa industrial, mano de obra intensiva y con un trabajo en línea, sigue siendo sumamente relevante medir esta competencia, sin embargo se propone que la misma se reemplace o se reformule para el personal administrativo, donde allí sí son otras las competencias a medir.

- Como lineamiento y objetivo empresarial se marcó la importancia de haber conseguido la habilitación para exportar al mercado chino, de allí se deriva la necesidad de transmitir al personal directamente involucrado con el proceso productivo el cumplimiento de pautas sanitarias, de higiene, calidad del trabajo y demás condiciones laborales que son medidas en la evaluación de desempeño y que es importante que el personal comprenda que su accionar diario tiene un alto impacto en el objetivo empresarial, siendo la evaluación de desempeño y la instancia de devolución una buena

instancia formal para remarcar la importancia de alinear estos comportamientos a los objetivos organizacionales.

-Surgió como sumamente importante seguir recalcado la importancia del cuidado de la integridad física del personal, por ello existe consenso en seguir creando conciencia sobre esta situación, por lo que se valida la competencia trabajo en condiciones seguras para que se minimicen los accidentes laborales, que es sumamente conocido su impacto económico sobre la organización, en el ausentismo y por sobre todo en la salud de los colaboradores, máxime en una industria de por sí con alto índices de siniestralidad y exposición a condiciones laborales riesgosas.

-El Directorio sigue considerando sumamente importante la disciplina y acatamiento de normas como un aspecto sobre el cual hacer foco, del mismo modo se puntualiza la necesidad de que esta herramienta sirva para premiar las buenas gestiones y a la vez corregir desempeños no deseados, de ello surge de parte del entrevistador como una pregunta disparador si se considera viable que la evaluación de desempeño se potencie de manera tal que se convierta en la herramienta de gestión de personal que englobe y alinee los objetivos organizacionales con los del personal, de manera que se utilice para comunicar de forma directa al personal qué comportamientos son apreciados como positivos desde la Dirección de la empresa y cuáles conductas deben corregirse.

Por otro lado se hizo mención sobre la posibilidad de que la información obtenida en este proceso se vuelque a los otros procesos del área de recursos humanos de modo que permitan tomar decisiones sobre una base más objetiva de trabajo.

1.6. Encuesta a área de recursos humanos

Para obtener mayor información sobre el diseño y construcción del sistema de evaluación de desempeño, capacitación del personal interviniente, pruebas pilotos antes del lanzamiento efectivo, aplicación de la herramienta, evaluación de los resultados, devolución y planificación de acciones de mejoras se efectúa una entrevista con los

integrantes del área de recursos humanos, utilizando una fuente primaria y subjetiva, para ello se utiliza un cuestionario cerrado, tomando el confeccionado por Miriam Rojas en su libro “Evaluación de desempeño, una mirada desde la administración estratégica (página 114 a 130).

Con las respuestas obtenidas para cada etapa del proceso se confeccionan las siguientes conclusiones, en las que se detallan las fortalezas y debilidades observadas:

1.6.1.: Etapa de diseño: significa delinear el sistema a construir y aplicar, en esta etapa, luego de aplicar las preguntas del cuestionario indicado, se obtienen las siguientes fortalezas:

- Existencia de conexiones del sistema de evaluación de desempeño con otros sistemas de gestión de recursos humanos (política de remuneraciones, de promociones y ascensos, reubicación laboral, plan de capacitación y plan de carrera).
- Correcta definición de las personas y puestos que deben ejecutar la tarea de evaluación.
- Vinculación entre las conductas y comportamientos evaluados y las funciones y objetivos del puesto.
- Revisión y consolidación a través de los años de aplicación de la herramienta de los criterios utilizados para la evaluación.
- La herramienta prevé la posibilidad de evaluación por más de un evaluador (jefe y Gerente, dos jefes en caso de que el evaluado haya desempeñado tareas en distintos sectores en el período de evaluación y posibilidad de evaluación por clientes externos).
- Diferentes tipos de evaluación de acuerdo con el nivel jerárquico del evaluado.
- Vinculación del sistema de evaluación con un mecanismo de incentivo.
- Existencia de un sistema informático que da soporte al diseño y ejecución del proceso de evaluación de desempeño.
- El cronograma y plan de acción de la evaluación de desempeño se encuentra documentado.

Y las siguientes debilidades:

-Falta de definición de los objetivos específicos perseguidos en la confección de la evaluación de desempeño, así como la alineación de dichos objetivos con los estratégicos de la organización.

- Ausencia de participación del Directorio de la empresa en la definición de los objetivos de la herramienta.

-Falta de comunicación de los beneficios perseguidos con la aplicación de la herramienta.

-No participación de los sectores involucrados (gerencias, jefes y operarios) en el diseño de la herramienta.

-Ciertas conductas y resultados se miden de manera subjetiva, dependen del criterio del evaluador.

-Algunos de los aspectos medidos no pueden contrastarse su cumplimiento con datos sólidos.

-Inexistencia de evaluaciones grupales para medir y gestionar el desempeño integral de un sector.

- Falta de orientación y alineación de las competencias con los lineamientos estratégicos.

- Falta de diagnóstico y toma de conciencia de la importancia de la elección del tipo de evaluación para el desarrollo del sistema.

- No se encuentra formalizado (a pesar de que sí se halla de manera implícita) las conexiones del tipo de evaluación con el resto de los procesos de RR.HH. (sistema de selección de personal, capacitación, plan de carrera).

-Si bien se cuenta con un cronograma detallado de acciones previstas, responsables, plazos y medios de control, el mismo en la práctica no se cumple.

- Carencia de aprobación y comunicación del cronograma y plan de acción por parte de todos los involucrados en el sistema.

- Falta de revisión permanente del sistema.

1.6.2.: Etapa de construcción: implica la elaboración en sí del sistema de evaluación de desempeño a aplicar, nuevamente luego de indagar con el cuestionario mencionado se obtienen las siguientes fortalezas:

-El criterio de calificación se encuentra debidamente documentado, explicitado y fundamentado.

-El sistema está construido de manera tal que su implementación mejora la comprensión de las políticas, objetivos y actividades de la compañía en relación con lo que se espera del desempeño.

-El sistema está diseñado para que sea justo y equitativo.

-Incentiva al personal hacia la mejora del rendimiento.

-Es una herramienta útil para la gestión de los responsables de la conducción

-Es un instrumento válido para mejorar la comunicación entre la conducción y el personal.

-El proyecto se encuentra respaldado técnicamente por manuales.

-El sistema de evaluación desarrollado está construido para ser aplicado a toda la organización.

Y las debilidades que se mencionan a continuación:

-El criterio de calificación no fue consensuado con los responsables involucrados ni autorizado por el Directorio.

-Falta de definición de estándares a lograr en cuanto a niveles de desempeño esperados.

-No se encuentran definidos los indicadores que permitan medir los resultados.

-Falta de comunicación del desarrollo del sistema a los diferentes involucrados.

1.6.3.: Etapa de capacitación: abarca la formación y concientización a todos los que de un modo u otro participan en la evaluación de desempeño, obtenidas las respuestas pertinentes se rescata la siguiente fortaleza:

-Se lleva a cabo la capacitación para todos los evaluadores cada vez que se lanza el sistema de evaluación de desempeño.

Y estas debilidades:

-Carencia de participación de los involucrados en la definición de objetivos para poder armar la capacitación.

-Falta de información a los participantes sobre la importancia de la capacitación para contar con su apoyo, así como de la evaluación de los involucrados en la capacitación.

1.6.4.: Etapa de prueba piloto: conlleva realizar una prueba para realizar los ajustes necesarios antes de una implementación masiva, en este caso se concluye que no se llevaron a cabo pruebas pilotos.

1.6.5.: Etapa de aplicación de la herramienta: significa realizar la evaluación efectiva, aplicando el cuestionario surgen las siguientes fortalezas:

- Contempla casos de evaluación mixta.
- El área de recursos humanos está capacitada y a disposición para ayudar a los evaluadores a completar la información.
- Están comunicados los plazos para la entrega de las evaluaciones.

Y se detectan las siguientes debilidades:

- Desconocimiento por parte de los evaluados del sistema, sus pasos y consecuencias.
- Inexistencia de revisiones parciales del rendimiento.
- Falta de definición concreta del período otorgado para realizar la evaluación y cumplimiento de los plazos fijados.

1.6.6.: Etapa de evaluación de resultados: significa en base a los resultados logrados en la etapa anterior realizar ajustes y tomar decisiones, indagando al área de recursos humanos surge como gran debilidad la carencia en la integración de los resultados de los indicadores de gestión de la evaluación con los demás indicadores de control estratégico.

1.6.7.: Etapa de devolución de resultados: implica transmitir los resultados a través de reuniones a los evaluadores y evaluados, de la aplicación del cuestionario referenciado surgen las siguientes fortalezas:

- Espacio privado para la realización de la reunión de devolución.
- Se cuenta con la apreciación y opinión de los evaluadores y evaluados respecto al proceso.

A su vez las debilidades detectadas en esta etapa son las siguientes:

- Falta de programación y comunicación al evaluado de la fecha de devolución.

- Escaso respaldo de los resultados de la evaluación para ser informados a los evaluados.

- Carencia de preparación previa por parte de los evaluadores de la devolución.

- Falta de feedback para medir la efectividad de la devolución.

- Carencia en la comparación de los resultados del desempeño con otros indicadores de gestión.

1.6.8.: Etapa de planificación de acciones de mejora: implica ajustes de la gestión de desempeño, plan de mejoras y alineación de los resultados a la gestión del negocio, aplicando el cuestionario referenciado surge la siguiente fortaleza:

- Son tenidas en cuenta las opiniones de los involucrados respecto al sistema y sus resultados para posibles mejoras.

Y la siguiente debilidad:

- Falta de comunicación de los avances de los planes de mejora.

Luego de aplicar las herramientas de recolección de datos acordes a cada grupo de interés, de realizar todos los relevamientos descriptos y de obtener toda la información que se detalló en los párrafos anteriores se está en condiciones de realizar las conclusiones diagnosticas que servirán de guía para orientar el camino a seguir para lograr los objetivos planteados y la propuesta de mejora.

2. Conclusiones diagnósticas

A la luz de la vasta información recopilada, procesada y analizada y en aras de hacer foco en el problema central que afecta a la organización en lo que respecta a la herramienta de evaluación de desempeño se puede acercar al lector las primeras conclusiones diagnósticas.

Así se puede expresar que en la actualidad la evaluación de desempeño es una herramienta que se encuentra implementada, instrumentada y es ampliamente reconocida y valorada por todos los integrantes del proceso pero es necesario dotarla

de profesionalización, de manera tal que deje de ser un objetivo en sí mismo de premio castigo y se convierta en una herramienta de gestión potente para medir el desempeño del personal, alineada con los objetivos organizacionales, con sus etapas claras y bien definidas y que sea un instrumento valioso para la toma de decisiones en el resto de los procesos de recursos humanos así como una herramienta para potenciar y validar la gestión del líder de recursos humanos y de los supervisores y jefes.

Desglosando el párrafo anterior se puede ampliar aclarando que hoy la organización se encuentra con una herramienta en plena vigencia pero desarticulada del resto de los procesos que conforman la gestión de recursos humanos, que si bien es aceptada por todos los participantes de la misma, cada uno de ellos no participó en su confección, si bien el Directorio y las altas gerencias la validan falta su involucramiento y apoyo estratégico, también se percibe la falta de la mirada de la evaluación de desempeño como un proceso integral que se retroalimenta y no concluye con la devolución realizada al personal sino que se enriquece y mejora con cada proceso que se lanza y por último se puede mencionar que falta explotar el valor de la evaluación de desempeño para alinear los intereses individuales de cada colaborador con los objetivos del área de recursos humanos y con los de la organización en su conjunto.

Este problema se genera porque desde su origen la herramienta fue confeccionada sin la validación de todos los grupos participantes (colaboradores, supervisores, gerencias y Directorio) sino que fue diseñada por el área de recursos humanos para atender la necesidad de medir el desempeño del personal, pero hoy luego de años de aplicación la misma se encuentra en un proceso de maduración donde se requiere avanzar hacia su transformación en una herramienta pivote de la gestión del área de recursos humanos.

Lo antedicho queda claramente reflejado en las encuestas y entrevistas realizadas, donde en su mayoría todos los participantes validan el instrumento pero realizan críticas sobre su implementación, etapas, comunicación, plazos e integración con el resto de los procesos.

De no avanzar con implementar mejoras y soluciones a los problemas planteados, la empresa, y en especial el área de recursos humanos, se perderá la

oportunidad de utilizar esta herramienta para alinear y compatibilizar los objetivos e intereses de todos y cada uno de sus colaboradores con los objetivos estratégicos organizacionales, en un contexto donde nadie puede desconocer la importancia de orientar el accionar de cada colaborador, de cada uno de los sectores que componen la organización y de las jefaturas y gerencias hacia la estrategia empresarial, lo que permite crear una red estratégica que entreteje el sistema de recursos humanos con todo el proceso empresarial

Por último se puede expresar que para solucionar el problema planteado y mejorar la situación actual se hace necesario crear, diseñar, consensuar e implementar diversas herramientas que permitan volcar todo el caudal de información obtenido en las evaluaciones de desempeño en los diversos procesos que conforman la gestión de recursos humanos, de manera de encausar todas las situaciones diagnósticas detectadas en la evaluación de desempeño para ofrecer soluciones integrales que permitan tomar decisiones, que serán fundadas y validadas por este proceso consistente y profesionalizado.

Además de ello se deberá desarrollar una herramienta que permita integrar y retroalimentar todo el proceso en sí mismo para enriquecerlo, mejorarlo y potenciarlo año a año.

Para culminar se deberá profesionalizar los aspectos débiles detectados y lograr el apoyo estratégico del Directorio de la empresa.

CAPITULO IV PLAN DE ACCION DE MEJORA

En este capítulo que se comienza a desarrollar el autor asume el compromiso de, partiendo de toda la información recabada y las conclusiones obtenidas, proponer mejoras para solucionar los problemas detectados, aspirando a que las mismas resulten viables, aplicables, económicas, superadoras de la situación actual y alineadas con la cultura, intereses y objetivos organizacionales.

Teniendo en consideración que es muy abundante la información obtenida y las posibilidades de mejoras y con las intenciones de acotar la injerencia del presente trabajo se advierte al lector que las propuestas de mejora se limitarán a aquellas que se consideren estratégicas para la gestión del responsable de recursos humanos, dejando de lado las que responden a cuestiones de forma y otras que sin dejar de ser relevantes no son parte del objetivo del presente trabajo.

En aras de cumplir con los objetivos propuestos, el presente capítulo se estructura del siguiente modo: en una primera instancia el autor ofrecerá acciones a ejecutar para profesionalizar la herramienta bajo análisis, luego se propondrá para cada proceso de la gestión de recursos humanos vinculado con la evaluación de desempeño medidas o herramientas para relacionar, consolidar, alinear y dotar a cada uno de estos procesos de un sentido integral. Por último, y como corolario que permita integrar de manera completa a la evaluación de desempeño con los lineamientos estratégicos de la organización se presentará una herramienta, que complementada con la evaluación de desempeño, dotará al responsable de recursos humanos de un instrumento para medir la gestión del personal y su posterior incidencia en toda la organización, lo que le permitirá tener en un solo lugar la información que se requiere para la toma de decisiones, así como los aspectos sobre los cuales es necesario actuar para evitar desvíos, aquellos que son una fortaleza sobre los cuales se puede asentar la gestión, las oportunidades de ahorro, las posibilidades de creación de valor y sobre todo los argumentos para sustentar las decisiones tomadas y fortalecer y validar la figura del responsable de recursos humanos dentro de la organización, apoyando la postura de la intervención efectiva del área.

1. El desafío de profesionalizar la evaluación de desempeño

Como ya se mencionó en reiteradas oportunidades, se puede afirmar que la evaluación de desempeño aplicada en la organización bajo análisis es una herramienta aceptada, consolidada y respetada por todos los grupos de interés intervinientes en el proceso, luego de la entrevista realizada al Directorio de la organización se puede aseverar que el mismo valida los aspectos que mide esta herramienta y todo el proceso en sí, también se puede asegurar que luego de muchos años de aplicarla el personal comprende en líneas generales qué se espera de su accionar. Es por ello que la propuesta de mejora no se va a basar en pretender que los colaboradores participen en el armado y definición de los objetivos de la evaluación de desempeño, sino que al ser un proceso que se encuentra consolidado se va a intentar proponer mejoras superadoras de la situación actual, pero reconociendo y respetando todo el avance logrado hasta este momento.

A continuación se listan los principales problemas detectados a resolver, teniendo en consideración la salvedad hecha en el párrafo anterior:

- Falta de publicación y comunicación del proceso de evaluación de desempeño.
- Inexistencia de capacitación al evaluado previo al lanzamiento anual de la herramienta.
- Escaso involucramiento y apoyo estratégico del Directorio y las altas gerencias.
- Carencia de una visión integral del proceso de evaluación de desempeño, falta de revisión permanente del sistema.
- No se encuentran definidos los indicadores que permitan medir los resultados.

Como propuesta de mejora para atacar los problemas planteados se ofrece incorporar al Instructivo ya existente en la organización y que rige todo el proceso de evaluación de desempeño los siguientes aspectos:

Fijar como fecha de lanzamiento del proceso de evaluación de desempeño el primer día hábil del mes de julio de cada año, coincidente con el cierre de ejercicio contable de la empresa. Ese mismo día se deberá realizar la presentación a todos los evaluadores de la herramienta, la cual no varía año tras año, pero sí tiene por finalidad fundamental consensuar criterios de calificación de modo de homogeneizar la forma de evaluación, con la clara intención de evitar distorsiones derivadas de la subjetividad, entendiendo que la evaluación de desempeño de una persona no debería ser muy diferente si cambiara el evaluador, y se fijarán los plazos de todo el proceso: 15 días de plazo para la evaluación del primer evaluador (supervisor directo), 15 días siguientes para la evaluación del segundo evaluador (Jefe del supervisor directo). El mes posterior se ocupará para la realización de las devoluciones al personal, las fechas se concertarán directamente entre los dos evaluadores y personal de recursos humanos atendiendo a la disponibilidad horaria y necesidades de producción, dejando libre la fijación de horarios y días, con el compromiso de que se efectúen dentro del mes de agosto.

Los plazos fijados y cronograma de cumplimiento de etapas deberán estar comunicados y publicados a la vista de todos, como una forma de dar a conocer todo el proceso y también generar la obligación del cumplimiento de las etapas.

Posterior a ello se hace necesario generar una reunión con todos los evaluadores a los efectos de darles a conocer los resultados obtenidos en el proceso, en la misma se deberá proporcionar índices que permitan mostrar los resultados del proceso, cantidad de evaluaciones realizadas, porcentajes de calificaciones con desempeño acorde a lo esperado y las que no llegan a ese estándar, competencias que representan una fortaleza y aquellas que significan una debilidad, proponer acciones correctivas y definir pasos a seguir en miras de mejoras para ediciones futuras.

También se deberá dar a conocer a todo el personal evaluado, mediante publicación en carteleras, los resultados generales de la evaluación de desempeño anual.

Paralelo al lanzamiento del proceso se deberá concertar reuniones con los evaluados donde se repasen todas las competencias con las cuales se medirá su gestión, se indique claramente qué mide cada una de ella y las posibles calificaciones a obtener, también se deberá capacitar al personal para que concurran a la instancia de devolución preparados para realizar todas las consultas, requerir toda la información y realizar todos los aportes que estime pertinentes teniendo a la vista que esta instancia quizás sea la única del año.

A los fines de darle publicidad a la evaluación de desempeño, días previos al lanzamiento efectivo se deberá publicar en carteleras y demás medios disponibles anunciando el lanzamiento inminente de la evaluación de desempeño anual, haciendo especial énfasis en la importancia de esta instancia y de la participación de todos.

En este estado de cosas se hace necesario comprometer al Directorio y altas gerencias de la empresa para lograr su involucramiento y apoyo estratégico, traducido esto básicamente en crear el espacio para realizar las devoluciones a los supervisores y mandos medios, debilidad muy marcada en las encuestas realizadas, como un modo de mostrar coherencia, profesionalismo y confianza en la herramienta para las personas que son las encargadas de llevar adelante el proceso de evaluación de desempeño y transmitir justamente la importancia estratégica de este proceso.

Pero todas estas propuestas de mejoras no estarían completas si no se incorpora dentro de este proceso la mirada integral que significa que no concluya el mismo en las devoluciones, todo lo contrario, que allí comience todo un proceso de revisión y retroalimentación que sirva para replantearse anualmente todo el sistema, funcionamiento, etapas, diseño, implicancias en otras áreas de recursos humanos y oportunidades de mejora, es por ello que dentro del cronograma se fijarán fechas para generar reuniones con las partes intervinientes en el proceso para realizar una evaluación de los resultados, realizar ajustes y tomar decisiones, transmitir esos resultados a evaluadores y evaluados y planificar las acciones de mejora, lo que conlleva ajustes a la gestión de desempeño, plan de mejoras y alineación de los resultados a la gestión del negocio.

A los efectos de fijar y comunicar las etapas y plazos de cumplimiento y que todos conozcan y se sientan comprometidos con la parte que le corresponde cumplimentar se presenta el siguiente cronograma que deberá publicarse y quedar a disposición de todos los involucrados directa o indirectamente en el proceso:

	Año 2020					
	1er quin.jul.	2da quin.jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.
Etapas						
Lanzamiento						
Lanzamiento y publicación del proceso de evaluación de desempeño 2020						
Presentación de la herramienta a evaluadores						
Capacitación a evaluados						
Evaluación						
Supervisor directo						
Jefe del supervisor directo						
Devoluciones al personal						
Concreción de las reuniones de devolución de desempeño anual						
Comunicación de resultados obtenidos						
Reunión con evaluadores						
Publicación en cartelera						
Revisión , retroalimentación, planificación de acciones de mejora y toma de decisiones						
Reuniones con todas las partes involucradas						
Delineación de acciones de mejora, propuestas, aprobación e implementación						

Para culminar la propuesta de mejora respecto a este punto solo resta definir los indicadores que permitan medir los resultados, dejando para un desarrollo posterior la integración de los resultados de los indicadores de gestión de la evaluación con los demás indicadores de control estratégico.

Se ofrecen como indicadores para medir los resultados de la evaluación de desempeño anual los siguientes:

1) Cantidad de devoluciones realizadas

Cantidad de empleados evaluados.

Si bien este índice es bastante simple en su construcción el objetivo que se persigue es dejar en evidencia una debilidad muy notoria y reclamada por evaluados y evaluadores, justamente se intenta mostrar el grado de cumplimiento o no de cada supervisor y jefe con esta instancia elemental y necesaria dentro del proceso de la gestión del desempeño, pudiendo focalizar e individualizar en los sectores en los que no se realizó e indagando en las causas, como una retroalimentación para futuras ediciones que permita solucionar esta falla.

2) Cantidad de empleados con desempeño aceptable

Cantidad de empleados evaluados.

El objetivo que se persigue con el diseño de este indicador es conocer el porcentaje de empleados que tienen un desempeño aceptable sobre el total de evaluados. Este ratio nos va a permitir conocer el porcentaje de empleados que cumplen mínimamente con los estándares establecidos por la Dirección de la empresa para considerar como aceptable el desempeño de su personal.

Para su confección se utilizará como fuente de información las evaluaciones de desempeño de cada año y se comparará de manera anual, también se utilizará el Formulario 931 para conocer la nómina total de empleados.

Se considerará como desempeño aceptable el de los empleados que obtengan las siguientes calificaciones: Bueno, Muy Bueno, Sobresaliente, por el contrario se considerará como desempeño no aceptable los regulares y deficientes.

La cantidad de empleados evaluados corresponde al total de la nómina.

3) Competencias en las que se alcanzan los niveles deseados

Total de competencias

Con la confección de este indicador se persigue el objetivo de conocer las competencias evaluadas sobre las cuales la mayoría del personal alcanza los niveles deseados sobre el total de competencias.

Es decir nos va a permitir conocer las competencias que son palancas del desempeño del personal y permiten apoyarse sobre ellas para maximizar la contribución del personal al resultado de la empresa.

Para su confección se utilizarán como fuente de información las evaluaciones de desempeño, pero se requiere un arduo trabajo previo de recolectar datos de todas las evaluaciones del personal para identificar cuáles son las competencias en las que la mayoría alcanza los niveles deseados sobre la totalidad de competencias.

Se establece como un nivel deseado de desempeño para cada competencia la calificación de muy bueno y sobresaliente.

Para un mayor grado de especificación se puede abrir este indicador por niveles (operarios, Administrativos, Mandos Medios, gerencias).

Como contracara se puede definir el siguiente indicador:

4) Competencias en las que no se alcanzan los niveles deseados
Total de competencias

Las especificaciones son las mismas que las descritas en los párrafos anteriores con la diferencia que este indicador va a servir para identificar las barreras, es decir las competencias en las que es necesario focalizar, puesto que el desempeño logrado por el personal no contribuye, sino que resta para la consecución de los objetivos organizacionales.

Con la aplicación del plan de mejora propuesto se aspira a dar un salto de calidad en la herramienta que actualmente se utiliza en la organización, estableciendo plazos, capacitando e involucrando al personal, logrando la participación y convencimiento en el proceso de las gerencias y Directorio y por sobre todas las cosas

generando el espacio propicio para el debate y análisis del proceso en sí, mediante el estudio de los resultados obtenidos y la interpretación de los indicadores aplicados, para comprender a la evaluación de desempeño como un proceso integral que se retroalimenta y ajusta acorde a las necesidades y oportunidades detectadas en cada año de aplicación.

2. La evaluación de desempeño como herramienta de diagnóstico y mejora del resto de los procesos de recursos humanos

En este punto se intentará instalar el concepto de evaluación de desempeño primero como herramienta de diagnóstico para detectar situaciones, debilidades, fortalezas y oportunidades de mejoras y segundo como pivote de la gestión de recursos humanos, de manera tal que se enlace y potencie al resto de los procesos que componen la gestión de recursos humanos. De este modo se analizará en los apartados siguientes las implicancias de la herramienta en cada uno de estos procesos, entendiendo a la gestión de desempeño como un sistema integral, que atraviesa todos y cada uno de los subsistemas de recursos humanos, como elemento de diagnóstico primero y luego como factor clave para la integridad y coherencia de la gestión de recursos humanos, siempre teniendo a la vista que la evaluación de desempeño no soluciona los problemas de rendimiento por sí sola, sino que permite identificar los inconvenientes y disparar la necesidad de comprender las causas y crear estrategias para encontrar soluciones

2.1. La Evaluación de desempeño, la selección de personal y la cultura organizacional

La gestión de desempeño brinda información que permite, como se analizó al desarrollar los índices de medición en el apartado 1 del presente capítulo, conocer las competencias que significan una palanca para la organización, así como también las que representan un obstáculo, con un mayor grado de detalle, este mismo análisis se puede realizar por sector, de este modo se obtendría como conclusión diagnóstica, justamente, cuáles de las 9 competencias validadas por el Directorio como estratégicas para medir el grado de contribución del rendimiento del personal a los resultados organizacionales, constituyen una fortaleza, es decir que se cuenta con personal dentro

de la organización o del sector, de acuerdo al grado de análisis que se necesite darle, que cumple con estos requerimientos, o por el contrario que constituyen una debilidad, puesto que dentro de la organización o sector no se cuenta con la cantidad suficiente de personal que alcance los valores fijados como necesarios para el éxito empresarial.

Una buena interpretación diagnóstica de esta situación arrojada por la evaluación de desempeño permitirá al área de selección de personal orientar la búsqueda a perfiles que suplan las deficiencias detectadas o bien apalanquen la fortaleza hallada y valorada por la empresa y al ser la misma persona la que evalúa el desempeño del personal en un sector (supervisor) y el que luego participa junto con recursos humanos de la búsqueda de personal, claramente entenderá la necesidad de alinear el problema detectado en la gestión de desempeño con la oportunidad de solución mediante la incorporación de personal que tenga, a priori, dentro de sus capacidades, formación, conducta o personalidad, la posibilidad de aminorar la debilidad o bien apalancar las fortalezas.

Para ilustrar la vinculación que se intenta demostrar se puede ejemplificar del siguiente modo: si dentro del sector playa de faena, sector particularmente estratégico en estos momentos donde se avizora una oportunidad de negocio con el mercado chino, objetivo estratégico de la organización, se detecta que la competencia producción y calidad de trabajo no alcanza los estándares mínimos requeridos y se plantea la necesidad de incorporar personal, derivado justamente del crecimiento esperado, es crucial que el área de selección de personal, tome nota de esta debilidad y al momento de recibir el requerimiento de personal realice el reclutamiento, entrevistas y selección focalizando en este aspecto, es decir apuntado a postulantes con orientación o capacitación hacia la calidad, con el objetivo de intentar medir la personalidad para predecir el rendimiento en el trabajo.

Un aspecto particularmente vinculado con este punto es la cultura organizacional. Entendiendo que toda organización tiene su cultura implantada por la Dirección, pero la forma en que esta cultura se lleva a la realidad, traducida en valores y comportamientos, es a través de las conductas de los integrantes de la organización, puesto que son los que determinan en la práctica si los valores pregonados se concretan, se convertiría en una fortaleza si existe coincidencia entre los valores del

personal con los de la empresa, de este modo el cumplimiento de normas y objetivos será más real.

De allí que teniendo a la vista las competencias de la evaluación de desempeño, entendiendo a tales como los valores culturales defendidos por la organización, la selección de personal debe estar apuntada a personas de las que se puede inferir que se van a poder adaptar y coincidir con el modo de hacer las cosas en la organización.

De esta manera, se agrega un componente más a la relación evaluación de desempeño - selección de personal, justamente el factor cultural.

Para medir el grado de vinculación entre estos dos procesos del área de recursos humanos se puede utilizar los siguientes indicadores.

Eventos de no calidad de personal incorporado en el último año.

Eventos de no calidad del total del personal.

En el ejemplo planteado este indicador permitirá medir las no conformidades de calidad en el proceso productivo provocado por el personal ingresado en los últimos meses respecto al total de no conformidades.

Personal que se desvincula dentro del año de incorporación

Total de incorporaciones del año.

Este indicador medirá la adaptación del personal a la cultura organizacional, sin embargo se debe ser cauto y comprender que las desvinculaciones se pueden deber a otro motivo, como complemento se puede utilizar la encuesta de salida.

2.2. La evaluación de desempeño como herramienta para fortalecer la gestión del supervisor (liderazgo), propiciar la comunicación ascendente e incentivar la postura de recursos humanos como generador del cambio

Entendiendo que la evaluación de desempeño permite abrir un espacio en donde la persona aporta opiniones y aspectos de mejoras, no sólo de su desempeño

sino también de su lugar de trabajo, aspectos a corregir u optimizar de la labor diaria, del clima organizacional y de la organización y orientados a mejorar y potenciar las cualidades de la evaluación de desempeño, se propone una instancia de devoluciones para cada supervisor de sector con el objetivo de brindar una respuesta a las necesidades que se han planteado y generar un proceso de retroalimentación clara y oportuna de las expectativas de los evaluados.

En sucesivas evaluaciones de desempeño y sus respectivas devoluciones se detectó que surgieron cuestiones planteadas por los evaluados que si bien están vinculados con el trabajo de todos los días no son exclusivamente cuestiones directamente asociadas al desempeño y justamente por ese motivo quedaban sin ser plasmadas ni reflejadas en ninguna parte.

Como oportunidad de mejora y propuesta para dotar a los supervisores de una herramienta que le permita fortalecer su gestión se pedirá a cada evaluado que deje por escrito en el lugar reservado a tales efectos en la planilla de evaluación esos comentarios, de no desear hacerlo el integrante de recursos humanos que participa en la devolución tomará nota. Con toda esta información se elaborará un informe que será entregado los meses posteriores a la culminación de la etapa de devoluciones a cada supervisor

Por área y a cada sector se le hará entrega de un informe con las situaciones relevadas en el grupo a cargo. Los ejes evaluados serán:

- Relación con compañeros.
- Organización de tareas.
- Remuneración.
- Comunicación con superior inmediato.
- Jornada laboral.
- Desempeño.
- Seguridad y condiciones laborales.

Los ítems seleccionados son los que de acuerdo a la experiencia de ediciones anteriores surgen y resultan relevantes para la gestión diaria del supervisor.

De este modo se lo dota al supervisor de información de primera mano sobre estos aspectos, de manera que, luego de entregado el informe y de mantener una reunión individual con el área de recursos humanos para exponer la situación, podrá proponer un plan de trabajo para mejorar, solucionar o informar la imposibilidad de atender los reclamos planteados y a la vez esta acción de mejora propuesta permite posicionar al área de recursos humanos en un lugar crítico, conociendo los reclamos y comentarios del personal y con oportunidad de ser partícipe de las mejoras.

Esta propuesta de mejora es particularmente interesante su aplicación en las áreas de producción, donde surgió de las encuestas realizadas que el gran número de operarios y la dificultad de llegar a mantener un diálogo con los superiores dificultan la comunicación y quizás la instancia de evaluación sea la única posibilidad de hacer estos comentarios en todo el año de trabajo.

Para medir el grado de incidencia de la evaluación de desempeño en la gestión del supervisor se puede utilizar el siguiente indicador:

Cantidad de planteos resueltos

Total de planteos presentados

Este indicador permite medir la cantidad de situaciones presentadas en el informe desarrollado que fueron resueltas, entendiendo por tales las que fueron analizadas y se les dio una respuesta, aún cuando ésta sea negativa, sobre el total de cuestiones planteadas en el informe anual.

2.3. La evaluación de desempeño y la retribución ligada al rendimiento

Si bien no sería correcto pensar en diseñar una evaluación de desempeño con la única finalidad de que sirva de base para retribuir el rendimiento, sí se puede pensar que la información brindada por ella puede ser, teniendo a la vista los recaudos que se van a mencionar, sumamente interesante para premiar aquellas conductas y desempeños que la empresa fomenta.

Si se sabe que las competencias que mide la gestión de desempeño son las que el Directorio de la empresa valida como las óptimas esperadas para concluir que el desempeño del personal está acorde con los objetivos empresariales, es de esperar que las personas que obtengan las mejores calificaciones sean las que se merezcan un reconocimiento, por el contrario los que se alejen de este estándar no serían merecedores de tal beneficio. Esta expresión es cierta y válida pero se debe ser muy cuidadoso a la hora de premiar desempeño, puesto que no existen evidencias concluyentes de que un incentivo tiene efectos beneficiosos sobre el rendimiento del beneficiario, y por el contrario sí es muy probable que si se interpreta que el incentivo no fue distribuido con criterio de justicia tiene un efecto altamente desmotivador.

A la luz de los comentarios realizados se puede proponer como oportunidad de mejora diseñar un sistema de puntuación consistente en asignarle a cada competencia un puntaje que podrá ser el mismo para cada competencia o bien se puede ponderar de modo de otorgarle mayor valor a unas sobre otras. Este sistema permitirá obtener por cada evaluado un puntaje, de modo que el empleado con mayor puntaje es aquel que con su conducta, comportamiento y desempeño más contribuye a los resultados organizacionales y más se acerca al rendimiento esperado por la organización, por el contrario el de menor puntaje será el que menos contribuyó con su accionar al logro de los objetivos empresariales, este análisis se puede realizar incluso a nivel sectorial para obtener mayor profundidad en el análisis y grado de contribución a los resultados. De este modo ya se cuenta con una primera aproximación simple pero efectiva para retribuir rendimiento.

Pero para que este incentivo tenga los efectos deseados y no actúe como un factor desmotivante es importante respetar las siguientes recomendaciones:

- Participación de los empleados en la etapa previa a la evaluación.
- Comunicación bidireccional en la devolución, con posibilidad de discutir la misma.
- El evaluador debe conocer el trabajo del evaluado.
- Los estándares de evaluación se aplican de modo consistentes
- Existencia de planes de acción para mejorar las debilidades detectadas.

Cuando se habla de retribución ligada al rendimiento no se habla únicamente de dinero, sino que se puede pensar en ascensos, mayores responsabilidades, otorgamiento de categorías, reconocimientos informales, flexibilidad laboral, entre otros.

Para que este reconocimiento surta efecto debe ser gratificante para el empleado, la persona debe saber qué conducta o desempeño se le recompensa, de modo que ese reconocimiento lo motive a repetir ese estándar de trabajo, debe ser oportuna y se debe otorgar cuando se alcanzan los objetivos fijados de antemano y retirar si no se cumplen.

Es de esperar que un sistema de retribución ligado al rendimiento, respetando las consideraciones mencionadas en los párrafos precedentes, contribuya a la retención de talentos, otro objetivo de la gestión del responsable de recursos humanos.

Para analizar el impacto que la evaluación de desempeño tiene sobre la retribución y sobre el desempeño del personal se pueden utilizar los siguientes indicadores:

Cantidad de evaluados que perciben como justo el sistema de retribución

Total de evaluados

Este indicador nos va a permitir medir el grado de percepción de justicia respecto al sistema de retribución utilizado, es importante reconocer que conlleva un trabajo arduo de recolección de opiniones.

Cantidad de evaluados recompensados que repiten el desempeño

Cantidad de evaluados recompensados

Con el diseño de este indicador se persigue la finalidad de medir cuánto incide la recompensa otorgada en una oportunidad para incentivar la repetición de este desempeño, con la limitación que no es lineal el pensamiento que una persona repite desempeño por el solo hecho de haber percibido una recompensa, sino que entran en juego otras variables como el compromiso y el orgullo por el trabajo bien hecho.

2.4. La evaluación de desempeño y su incidencia sobre la política de remuneraciones, promociones y ascensos, reubicación laboral, redefinición de competencias, integración de equipos de trabajo, reasignación de funciones, desvinculaciones, plan de capacitación y plan de carrera

Si se piensa en la evaluación de desempeño como herramienta pivote para la gestión de recursos humanos y se tiene en cuenta la cantidad de información que aporta la misma para la toma de decisiones, es altamente razonable pensar en utilizar la misma para tomar decisiones respecto a política de remuneraciones, ascensos, reubicación laboral, conformación de equipos de trabajo, asignación de mayores o menores competencias, desvinculaciones y planificación de capacitaciones y plan de carrera.

Como se puede observar, cada una de estas decisiones conlleva implícito un análisis del puesto de trabajo y la adaptación de la persona a ese puesto de trabajo. Si se piensa en remuneraciones y ascensos se está pensando en que una persona tiene sobradas capacidades para el puesto que está ocupando y se analiza en reconocérselo económicamente o bien se estudia su potencial para ocupar otro puesto de mayor responsabilidad. Si se está pensando en realizar una reubicación laboral o redefinición de competencias o reasignación de funciones seguramente se podrá utilizar la evaluación de desempeño para respaldar la decisión, pero previamente se debe analizar el puesto actual de la persona en cuestión y el futuro. Si se está analizando integrar un equipo interdisciplinario la evaluación de desempeño puede brindar una aproximación de qué esperar que los postulantes aporten a este equipo, pero de nuevo, ¿cuál es el puesto a ocupar?, si se está pensando en desvincular a una persona se debería haber agotado todas las etapas previas a esta decisión, lo que incluye rotaciones, reestructuraciones y análisis de puestos de trabajo contra potencial del colaborador. También de la evaluación de desempeño puede surgir la necesidad de capacitación, pero la misma se va a ver manifiesta porque se entiende que a la persona que ocupa un puesto o se la proyecta para otro puesto, requiere una determinada capacitación para lograr un buen desempeño. Y por último cuando se piensa en armar un plan de carrera justamente se analiza cuáles son los puestos por los que debe transitar una persona para proyectar su futuro laboral.

Todo lo antedicho es el preámbulo para concluir que la evaluación de desempeño es una herramienta potente para tomar estas decisiones pertinentes al área de recursos humanos, pero puede serlo aún más si se la integra con la descripción del puesto de trabajo, la que permitirá conocer los requisitos mínimos y aspectos relevantes que requiere cada puesto de la empresa, allí se tendrá la base para medir la adaptación del puesto actual de una persona o el futuro para el que se postula, luego con las evaluaciones de desempeño se puede, en base al rendimiento pasado, intentar predecir el desempeño futuro, o detectar necesidades de formación o armar una política de remuneración acorde.

El análisis conjunto de estas herramientas permite conocer los requisitos del puesto y las medidas de rendimiento a utilizar, de este entrecruce surgirá la planificación de la gestión de la carrera laboral que comprende la selección de personal, la retribución y la formación y perfeccionamiento.

Claramente este modo de trabajar respalda las decisiones que deba tomar el responsable de recursos humanos y aleja las posibilidades de subjetividad.

Luego del análisis realizado se propone como plan de mejora la elaboración de la descripción de puesto para todos los de la empresa, dado que en la actualidad no se encuentra formalizado, para ello se propone el siguiente modelo:

PERFIL DE PUESTO			
DATOS DEL PUESTO Denominación del Puesto 			
OBJETIVO DEL PUESTO (¿Para qué del puesto de trabajo?) 			
DESCRIPCIÓN TAREAS		FRECUENCIA	
Enunciar las tareas tratando de encuadrar las mismas dentro del proceso para el cual se utilizan.			
		DIARIO	SEMANAL
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Para sustentar la política de remuneraciones, particularmente el otorgamiento de categoría, se ofrece el siguiente formulario que incluye el dato del desempeño obtenido en las últimas tres evaluaciones, información que brindará el área de recursos humanos y que servirá a las gerencias para decidir el otorgamiento o denegamiento.

SOLICITUD DE CATEGORIA DE REMUNERACIÓN									
SUPERVISIÓN DEL SECTOR SOLICITANTE	DATOS PERSONALES:				Fecha:				
	Apellido y Nombre:				Legajo:				
	Sector:				Fecha de ingreso:				
	Apellido y nombre del Supervisor a cargo:								
	JUSTIFICACIÓN DE LA SOLICITUD:				Categoría solicitada:				
	Firma:								
DEPARTAMENTO RRHH	Categoría actual:				Fecha de otorgamiento:			Fecha:	
	RESUMEN DE CATEGORÍAS ASIGNADAS:								
	RESUMEN CAMBIOS DE SECTOR:								
JEFE DE SECTOR SOLICITANTE	CALIFICACIONES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
	Periodo	Puntaje	Observación del desempeño						
APRECIACIÓN ENCARGADO DEL SECTOR: (Dejar constancia con firma)									
Fecha:									
Aprueba:				Rechaza:					

Para la decisión de promociones, ascensos o reubicaciones se presenta el siguiente formulario, que permite tener a la vista la información relativa al desempeño pasado que servirá de base para tomar tal decisión, que claramente es estratégica y se debe tomar con la mayor cantidad de información posible dado que es muy difícil que estas decisiones se puedan retrotraer.

ROTACIÓN DE PERSONAL															
Datos personales												FOTO			
Apellido y Nombre					LEGAJO										
Fecha de Nacimiento			EDAD:				AÑOS								
Fecha de Ingreso			ANTIGÜEDAD:				AÑOS								
Puesto- sector (actual)															
Puestos- sectores (anteriores)															
Educación															
Primario															
Secundario															
Terciario															
Universitario															
¿Continúa estudiando actualmente?															
Si es sí indicar															
Capacitación															
Desempeño															
Evaluación 2019/2018=															
Aspectos positivos:															
Aspectos a mejorar:															
Comentarios Jefe:															
Calificación:															
Evaluación 2018/2017=															
Aspectos positivos:															
Aspectos a mejorar:															
Comentarios Jefe:															
Calificación:															
Evaluación 2017/2016=															
Aspectos positivos:															
Aspectos a mejorar:															
Comentarios Jefe:															
Calificación:															
Plan de acción:															

Para los desempeños alejados del estándar esperado, es decir los que se encuentran dentro de la calificación regular o deficiente, y por lo tanto pasibles de pensar en una desvinculación, se propone la siguiente acción de mejora que consiste en habilitar instancias de revisiones parciales del rendimiento, para ello se confecciona el siguiente formulario:

Informe de seguimiento evaluación de desempeño			
Nombre evaluado:		Legajo:	
Fecha de Ingreso:		Sector:	
Fecha del Informe:		Gerente- Encargado	
<p>Solicitamos pueda valorar de la forma más objetiva posible el desempeño del empleado, desde el momento que se hizo efectiva la devolución personal al día de hoy.</p> <p>Recuerde las competencias que han sido evaluadas: producción y calidad de trabajo, conocimiento de su trabajo, rotación de puestos, iniciativa y autonomía, disciplina y acatamiento de normas, asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, comunicación, gestión en condiciones seguras, compromiso y confidencialidad. ¿Considera que las competencias mencionadas han sido mejoradas?</p>			
CALIFICACIÓN OBTENIDA 2018-2019:		Fecha de la devolución:	
Comentarios supervisor:			
Firma y aclaración:			
Comentarios jefe:			
Firma y aclaración:			
Comentarios evaluado:			
Firma y aclaración:			

El mismo debe ser confeccionado por el evaluador y generará una instancia similar a la devolución que se llevará a cabo tres meses posteriores a la devolución anual y se realizará durante todo el año trimestralmente.

Estas instancias de revisiones parciales persiguen la finalidad de remarcar al evaluado su alejamiento de los estándares de rendimiento esperado por la empresa, es un paso previo a tomar una decisión definitiva como lo es la desvinculación, sirve al evaluado para tomar conciencia de manera anticipada de la disconformidad con su desempeño y las posibles consecuencias, actúa como canal de comunicación descendente, en el sentido que el evaluado recibe un feedback individualizado sobre qué espera la organización de él y comunicado por su jefe directo y el responsable de recursos humanos y además sirve para fortalecer el liderazgo del supervisor dado que se le proporciona una herramienta y el apoyo necesario para alinear los bajos desempeños del personal a su cargo y si no se logra el objetivo, tomar una decisión más terminante pero con los elementos a la vista para hacerlo, y a su vez es útil para el supervisor directo para alinear su propia gestión dado que accede a conocer la política que utiliza la empresa en estas situaciones

Para poder medir la incidencia de la evaluación de desempeño en los procesos mencionados se proponen los siguientes indicadores:

1) Desvinculaciones de personal con mal desempeño

Total de desvinculaciones.

Este indicador intenta medir el grado en el que las desvinculaciones guardan una relación con los desempeños deficientes, sea porque la empresa tiene implementado un plan de desvinculación del personal con bajo desempeño (desvinculaciones voluntarias) o porque ocurre como un proceso natural (desvinculaciones no voluntarias). De este modo se puede medir la incidencia de la evaluación de desempeño y sus resultados sobre la política de desvinculación de personal y de retención de talentos.

Como fuente de información se utilizarán las encuestas de salidas, legajo de personal, liquidaciones finales, formulario baja Afip, evaluación de desempeño de los últimos tres años.

Se considerará como mal desempeño haber obtenido en las últimas tres evaluaciones anuales calificaciones regular o deficiente.

2) Promociones internas con buen desempeño

Total de promociones internas

Con el diseño de este indicador se persigue la finalidad de medir el grado de influencia que tienen las evaluaciones del personal con desempeño elevado al momento de decidir las promociones internas.

Se utilizará como fuente de información los formularios de requisición de personal, legajo de personal, evaluación de desempeño de los últimos tres años, notificación de cambios de sector y categoría.

3. La evaluación de desempeño y su integración con el tablero de control de recursos humanos

Pensar en el área de recursos humanos como aquella que brinda un sistema de medición del rendimiento del personal como contribución estratégica a través de la evaluación de desempeño y a la vez proporciona la información para entrelazar y orientar las acciones de las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través del tablero de control, es pensar en la gestión de recursos humanos no solo como un área de control de costos sino que es dar un salto superador y pensar en recursos humanos como un área generadora de valor.

Adicionalmente surge como necesaria la inserción del tablero de recursos humanos en el tablero de control de la empresa como manera de lograr la tan mentada alineación de las conductas e intereses del personal con los del área de recursos humanos y con los de la empresa.

En este punto se va a seguir el análisis realizado por Becker, Huselid y Ulrich en su libro El cuadro de mando de RRHH, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa (2001), que, si se pudiera resumir el libro en un párrafo sería: una forma de medir el efecto de recursos humanos en la cuenta de resultado de la empresa.

Estos autores proponen siete pasos para la creación de un tablero de control de recursos humanos que le permita al área ejercer un rol estratégico.

El primero de ellos es tener una estrategia empresarial claramente definida, esto significa determinar los objetivos de la empresa de modo que cada uno de los integrantes de la organización pueda entender su papel y se pueda medir su éxito, a su vez esto favorece el entendimiento y direccionamiento de esfuerzos.

Para ello es importante profundizar en conocer los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa, misión, visión y valores, el análisis FODA y la opinión de los Directivos sobre cuestiones estratégicas, rescatando esta información de capítulos anteriores se puede indicar que la estrategia y los objetivos empresariales incluyen los siguientes aspectos:

- Proporcionar productos alimenticios de calidad superior
- Crecer en la preferencia de los consumidores
- Mantener los niveles de venta por encima del punto de equilibrio.
- Aumentar el volumen de productos comercializados en la Provincia de Buenos Aires.
- Profesionalizar los mandos medios y colaboradores potenciales mediante formación in Company.
- Convertirse en una empresa exportadora que asegure volúmenes y continuidad.
- Reducir la siniestralidad laboral
- Incentivar la producción y calidad del trabajo
- Mejorar la higiene y calidad en el trabajo en miras de lograr habilitaciones internacionales.

- Fortalecer las conductas vinculadas con la disciplina y acatamiento de normas.

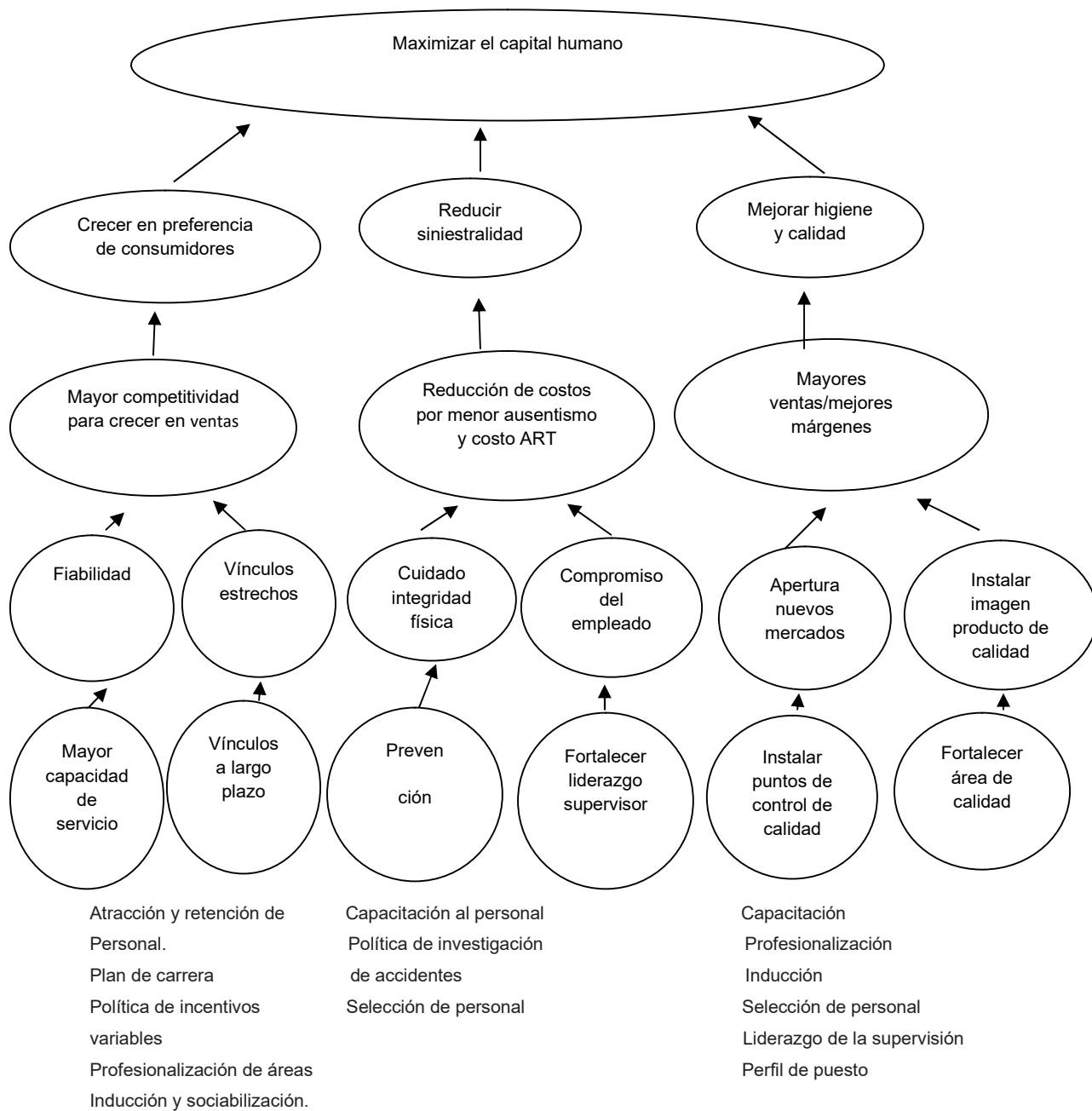
El segundo paso marcado por los autores es crear conciencia para que recursos humanos se convierta en un activo estratégico, esto significa lograr que el Directorio comprenda por qué y cómo puede RRHH apoyar la estrategia empresarial

El tercer paso consiste en la creación de un mapa estratégico, esto significa armar una cadena de valor de manera que el cuadro de mando tenga en consideración cada uno de los eslabones de esta cadena que ayude a entender qué procesos orientan el rendimiento empresarial.

Como se puede observar en el cuadro, partiendo de una premisa que impacta en el interés del accionista y en el cuadro de resultado de la empresa, como lo es maximizar el capital humano y luego de reconocer los objetivos y estrategia empresarial, se comienza a trabajar desde RRHH para que la gestión del área contribuya al logro de aquel objetivo.

Teniendo en consideración los objetivos y estrategias planteados en el paso uno se selecciona sólo tres de ellos por entender que engloban al resto.

También se puede observar en la siguiente línea la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, le sigue el área de operaciones, para terminar en la definición de los objetivos estratégicos de RR.HH.



El paso cuatro consiste en identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico, esto significa definir qué productos de RRHH apoyan el nivel de rendimiento esperado en cada módulo del mapa estratégico definido en el punto anterior. Así se puede indicar que para el módulo crecimiento en la preferencia de los consumidores los productos que puede ofrecer RRHH son:

- Personal altamente fidelizado

- Cultura organizacional afianzada.
- Confiabilidad.
- Competencia

Respecto al segundo módulo del mapa estratégico: Reducir la siniestralidad se puede remarcar los siguientes productos de RRHH:

- Personal capacitado
- Baja rotación (estabilidad)
- Predisposición

Y para finalizar, respecto al módulo Higiene y Calidad de trabajo se puede rescatar los siguientes productos de RR.HH.:

- Motivación
- Personal capacitado
- Conciencia de la importancia de la calidad

El paso quinto consiste en combinar la arquitectura de RRHH con los productos de RRHH, es decir, cómo puede el sistema de RRHH estructurarse para poder ofrecer los productos necesarios. Siguiendo con el análisis de la organización se puede mencionar que para el módulo de crecimiento en la preferencia de los consumidores la gestión de recursos humanos se debe basar en las políticas de retención de talentos, transmisión de cultura organizacional mediante inducción y sociabilización, plan de carrera, política de incentivos variables, profesionalización de áreas, selección de personal (atracción de talentos).

Para conseguir el objetivo de reducir la siniestralidad se pueden mencionar los siguientes sistemas de RRHH: Plan de capacitación, estabilidad laboral, inducción.

Con respecto al último módulo, higiene y calidad, la gestión de RRHH debe focalizarse en los siguientes procesos: plan de capacitación, clima laboral, organización del trabajo, liderazgo de la supervisión.

El paso seis consiste en armar el cuadro de mando estratégico de RR.HH., es decir elegir los indicadores que permitan medir los productos detallados, teniendo en consideración que se debe medir lo que importa, es decir que los productos de RRHH que no puedan vincularse directamente con el mapa estratégico de la organización no deben incluirse en el cuadro de mando.

PRODUCTOS	INDICADORES
Personal altamente fidelizado	<ul style="list-style-type: none"> - Adhesión del personal a los valores organizacionales. -Porcentaje de empleados que puedan promocionarse -Porcentaje de retención de empleados clave de alto rendimiento. -Oportunidades de desarrollo planificadas y cumplidas
Cultura organizacional afianzada	<ul style="list-style-type: none"> -Medición de la competencia de liderazgo de mandos medios - Comunicación de información de forma efectiva - Nivel de identificación con la compañía.
Confiabilidad de fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de negocios concretados por gestión personal. -Tiempos de duración de las relaciones comerciales.
Personal Capacitado en seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de siniestros luego de capacitaciones. -Cantidad de siniestros atribuibles a falla humana. - Estudios de fatiga. - Días promedio de bajas laborales.

	<ul style="list-style-type: none"> - cantidad de siniestros por sector - cantidad de siniestros por persona. - Costos incrementales de ART por accidentes/enfermedades por encima de la media.
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Índices de rotación por sectores - Motivos de los egresos de personal
Predisposición	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de empleados que realizan sugerencias. -Participación del personal en programas de servicios y prestaciones.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral - Participación activa - Frecuencia de conflictos. -Índice de satisfacción de empleados.
Consciencia de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de no conformidades de calidad atribuible a errores humanos. -Porcentaje de productos rechazados por clientes por defectos de calidad.
Personal capacitado en higiene y calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones anuales -Reducción de inconsistencias de calidad luego de capacitaciones. - Problemas de higiene y calidad de ingresantes versus de personal con antigüedad.

Para concluir, el paso siete consiste en implementar un sistema de dirección a través de la medición, ello implica poner en marcha una herramienta de control, y es allí donde se puede marcar con total claridad el vínculo estratégico entre el tablero de control de RRHH y la gestión de desempeño, puesto que la evaluación de desempeño, como herramienta de diagnóstico, proporciona toda la información necesaria para controlar, y si fuera necesario modificar, los productos de recursos humanos que son requeridos para alcanzar el logro empresarial.

A modo de corolario se puede indicar que el fuerte vínculo existente entre el tablero de control y la evaluación de desempeño se puede verificar en cada uno de los siete pasos analizados: la estrategia empresarial definida en el primer paso no es otra cosa que la misma que se remarcó como aquella a la que se debe alinear la gestión de desempeño, midiendo las competencias que la Dirección valora y avala, el segundo paso resalta la necesidad de convertir al área de RRHH en un activo estratégico, podrá recordar el lector que con anterioridad se mencionó que la evaluación de desempeño es una herramienta que respalda y valida las decisiones y la gestión del responsable de recursos humanos y convierte al área en socio estratégico. Los productos que se mencionan son muy asimilables con las competencias medidas en la evaluación de desempeño, y allí se encontrará una forma de medir el grado de cumplimiento por competencia, por sector, por grupo jerárquico o por la agrupación que se requiera, de los estándares establecidos por la organización y orientados al logro de los objetivos organizacionales.

A su vez, el quinto paso referido a la arquitectura de RRHH hace referencia a todos los subsistemas del sector (selección de personal, plan de carrera, capacitación, política de remuneraciones, retención de talentos entre otros) que se activan luego de actuar la evaluación de desempeño como herramienta pivote y de diagnóstico de toda la gestión de RRHH.

Por último es dable mencionar que el cuadro de mando de RRHH humanos bien diseñado, tal los pasos mencionados, permite al responsable de RRHH dirigir su área como un activo estratégico y le proporciona herramientas para demostrar la contribución de su sector al rendimiento empresarial, por lo que junto con la evaluación de desempeño fortalecen y avalan su gestión.

CONCLUSIÓN

Partiendo de la necesidad planteada al comienzo del trabajo consistente en profesionalizar la herramienta de evaluación de desempeño de una empresa industrial, la cual se encuentra afianzada y aceptada como método de control y medición de la gestión del personal, se plantearon objetivos generales y específicos que persiguió el trabajo en su desarrollo.

Luego se hizo un análisis de la bibliografía existente referida a evaluación de desempeño y en particular a la posibilidad de profesionalizarla y de articularla con el resto de los procesos que componen la gestión de recursos humanos, este trabajo previo le sirvió al autor para tomar conocimiento de experiencias existentes y de orientación para el armado de la propuesta de mejora.

El paso siguiente consistió en adentrarse en los pormenores de la organización, así se hizo hincapié en conocer la misión, visión y valores de la empresa, los objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo, así como su comunicación y grado de aceptación, también se realizó un análisis FODA de la misma, para detectar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas, todo ello orientado a conocer la cultura organizacional, hacia donde se orientan los esfuerzos, cuáles son las expectativas sobre el futuro, de manera de poner a realizar una composición de la situación actual y proyección del marco en el cual se inserta esta propuesta de mejora, de modo que la misma se alinee a los objetivos organizacionales.

Ya para profundizar en el problema detectado se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos apuntado a tomar conocimiento de las opiniones, expectativas, críticas y falencias que detectan cada uno de los grupos participantes de la evaluación de desempeño (empleados, evaluadores, recursos humanos, Dirección) puesto que la solución a entregar pretende ser integral y abarcativa de los intereses de todos los grupos participantes.

Luego de recolectar toda esta información se estuvo en condiciones de obtener las primeras conclusiones diagnósticas, las cuales a grandes rasgos coinciden con los

objetivos planteado al comienzo del trabajo, por lo que claramente nos encontramos con una oportunidad de mejora.

Si se retrotrae al momento de la fijación de objetivos se puede recordar que el objetivo general fijado consistía en *profesionalizar la herramienta de evaluación de desempeño existente en la organización*. Podemos mencionar que luego de realizar el relevamiento de campo se tomó conocimiento que la herramienta que se aplica desde hace muchos años en la organización se encuentra consolidada, afianzada y reconocida como valiosa por todos los participantes, sin embargo las críticas fueron coincidentes en que la misma adolece de falta de publicación y comunicación del proceso, inexistencia de capacitación al evaluado, escaso involucramiento y apoyo estratégico del Directorio y altas gerencias, carencia de una visión integral del proceso de evaluación de desempeño, falta de revisión permanente del sistema y carencia en la definición de indicadores que permitan medir los resultados.

La propuesta de mejora ofrecida consiste en el armado de un cronograma de trabajo, comunicado y publicado en lugares visibles, que prevé y fija fechas concretas de ejecución de cada una de las etapas del proceso de desempeño, incorporando una mirada integral del mismo, el mismo comienza con el lanzamiento concreto del proceso, para el cual se fija una fecha concreta de comienzo, esta etapa comprende el lanzamiento y publicación propiamente dicho, para toma de conocimiento de todos los involucrados y generar compromiso a todas las partes intervinientes, presentación de la herramienta a los evaluadores y capacitación a los evaluados, la segunda etapa comprende la evaluación propiamente dicha y luego las devoluciones. La cuarta etapa comprende la comunicación de los resultados a evaluadores y evaluados y la última fase consiste en la revisión, retroalimentación, planificación de acciones de mejora y toma de decisiones.

La confección de este cronograma de trabajo, y en particular el agregado de las etapas mencionadas persigue el objetivo de evitar que la evaluación de desempeño culmine con las devoluciones, sino que con la intención de profesionalizar la herramienta, se la pueda concebir como un sistema que se retroalimenta en sí mismo, incorpora mejoras, sirve como base para la toma de decisiones y es una herramienta pivote de la gestión del responsable de recursos humanos.

Para finalizar se definieron indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Con respecto a los objetivos específicos definidos, el primero de ellos: *diagnosticar las falencias de la actual evaluación de desempeño durante el segundo semestre de 2019*, en los párrafos anteriores fueron descriptos los mismos. El segundo: *diseñar un plan de acción para introducir las mejoras y cambios que la herramienta necesite*, también fue explicado el modo de llegar a cumplir el mismo.

Continuando con los objetivos específicos, el tercero: *Articular la evaluación de desempeño con el resto de los procesos que se ejecutan en la gestión del área de recursos humanos durante su realización en el año 2020*, se cumplió mediante el armado de soluciones particulares para cada proceso de recursos humanos.

Así, utilizando la evaluación de desempeño como poderosa herramienta de diagnóstico se pudo ofrecer una solución, en base a la información proporcionada por la evaluación de desempeño, para la selección de personal y para fomentar la cultura organizacional, consistente justamente en valerse de la información brindada por la evaluación de desempeño para orientar la búsqueda de personal hacia los valores fomentados por la empresa o bien en personas que a priori se pueda estimar que tienen características de personalidad, conocimientos, capacidades, habilidades o conductas que su incorporación a la empresa permitiría solucionar una debilidad detectada.

La segunda vinculación importante realizada consiste en fortalecer el liderazgo del supervisor, propiciar la comunicación ascendente y fomentar el rol de recursos humanos como generador de cambio, la propuesta de solución consiste en recopilar toda la información, opiniones y comentarios que se exteriorizan en las devoluciones, pero que no necesariamente están vinculadas con desempeño, sino con otras cuestiones tales como: vínculos con compañeros, organización de tareas, remuneración, comunicación con superiores, jornada laboral, desempeño y seguridad y condiciones laborales. Esta información, compilada y procesada, puesta a disposición del supervisor le permitirá tomar conocimiento de situaciones de todos los días pero que no necesariamente están resueltas y poder empezar a dar respuestas y soluciones.

Otra vinculación detectada fue la de la evaluación de desempeño y la retribución ligada a rendimiento, en este punto se bosquejó una muy simple, pero no menos efectiva, manera de puntuar el rendimiento del personal para pensar en retribuir rendimiento pensando que las competencias medidas en la evaluación de desempeño son las validadas por el Directorio como las que generan valor para la organización.

La última dimensión analizada fue el vínculo entre la evaluación de desempeño y la política de remuneraciones, promociones y ascensos, reubicación laboral, desvinculaciones, plan de capacitación y plan de carrera. Para poder entrelazar estos procesos se explicó el vínculo existente entre la evaluación de desempeño y el perfil de puesto, se proporcionó una planilla modelo para su confección y luego se ofrecieron diversas herramientas para utilizar la información diagnóstica brindada por la evaluación de desempeño para la toma de decisiones en estos procesos.

Por último se desarrolló la vinculación de la evaluación de desempeño con otra herramienta tan potente como lo es ella: el tablero de control de recursos humanos, siguiendo los pasos desarrollados por Becker, Huselid y Ulrich en su libro El cuadro de mando de RRHH, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa (2001), se ofreció un análisis para que partiendo de la estrategia empresarial se puedan armar las políticas de recursos humanos, para orientar los esfuerzos hacia la consecución de la meta organizacional, explicando el cómo y el por qué desde recursos humanos se puede apoyar la estrategia empresarial.

Y por último, el cuarto objetivo definido: *diseñar indicadores que permitan medir la incidencia de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño en el resto de los procesos del sector, de modo de lograr un mínimo esperado del sesenta por ciento en el primer año*, se fue cumpliendo dentro de cada apartado, a modo de brindar una herramienta que proporcione información para retroalimentar todo el proceso.

Se puede concluir entonces que el desafío que afronta el autor es sumamente interesante y enriquecedor, puesto que de la aplicación de todas las soluciones brindadas en la teoría y volcadas a la práctica se pudo lograr un real aporte a los intereses organizacionales.

Por lo visto se proyecta para el futuro una herramienta de desempeño sumamente afianzada, consolidada e integrada a toda la gestión de recursos, entendida como un proceso integral de desarrollo durante todo el año, con aplicación práctica en todas las decisiones que se deban tomar.

Por lo antedicho, es de esperar que el responsable de recursos humanos deba tener una mirada más integral, que le permita conocer las necesidades y opiniones de todo el personal y a su vez sea partícipe de la definición de las estrategias empresarias, para poder orientar todas las acciones y procesos hacia ellas, entendiendo de este modo al rol de recursos humanos como el que debe integrar, orientar y direccionar los intereses de todos los grupos integrantes de la organización hacia los objetivos organizacionales.

A su vez las mejoras propuestas y la integración de los diferentes subsistemas del área permiten validar la gestión del área de recursos humanos, toda vez que aleja la subjetividad y permite demostrar al Directorio el grado de contribución del área a los resultados organizacionales, reforzando la teoría de que recursos humanos debe pensarse no como un sector dedicado al control de costo sino como generador de valor y el responsable del área debe utilizar todas estas herramientas desarrolladas para lograr su intervención efectiva.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Becker, B., Huselid, M & Ulrich, D. (2000). *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Cravero, L.M. (2007). *Medir lo importante*. Buenos Aires: Temas.

Dolan, S., Cabrera, R., Lopez Cabrales, A., (2014). *La gestión de personas y del talento*. Madrid: Mc Graw Hill Education.

Fitzenz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Kaplan, R. & Norton D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Rojas, M. (2014). *Evaluación de Desempeño, una mirada desde la administración estratégica*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Ulrich, D. (2000). *Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos Champions, cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Madrid: Thomson.

ANEXO I			
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO			
Legajo:		Apellido y Nombre:	
Fecha de Ingreso:		Sector:	
Período de informe:		EVALUACIÓN 2018/2019	
		Categoría:	
COMPETENCIAS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
1) PRODUCCIÓN Y CALIDAD DE TRABAJO: Considerar la rapidez, el volumen, la precisión y exactitud en la ejecución de las tareas asignadas.	SOBRESALIENTE: Realiza constantemente un excelente trabajo, en volúmenes poco comunes y en forma muy rápida y con exactitud excepcional.		
	MUY BUENO: Realiza generalmente muy buen trabajo, con pocos errores, en corto tiempo y en volumen superior a la media.		
	BUENO: Realiza trabajo según pautas, a ritmo normal y en cantidad suficiente. Pone cuidado en lo que hace, con resultados por lo general satisfactorio.		
	REGULAR: Realiza un trabajo que requiere a menudo un cuidadoso control. Algo lento, con escasos volúmenes. A veces hay que indicarle que lo rehaga.		
	DEFICIENTE: Pone poco cuidado en la realización de sus trabajos. No termina casi nunca su trabajo a causa de su lentitud. Es en general desprolijo, desordenado, impreciso.		
2) CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO: Considerar el conocimiento integral del empleado en relación con el dominio de la función que ocupa. Tener en cuenta el conocimiento general y específico del puesto y también su conocimiento y comprensión de políticas, objetivos, normas, etc.	SOBRESALIENTE: Posee una amplia gama de conocimientos teóricos- prácticos. Tiene un nivel de competencia profesional y técnica superior al que necesita para cumplir su función. Excelente comprensión de políticas, objetivos, normas.		
	MUY BUENO: Conoce muy bien su función. Está familiarizado con las técnicas ligadas a ellas. Muy buena comprensión de políticas, objetivos, normas.		
	BUENO: Conoce satisfactoriamente su trabajo. Está suficientemente familiarizado con las disciplinas técnicas de su función. Conoce y comprende las políticas, objetivos, normas.		
	REGULAR: Conoce parcialmente su trabajo. Sus conocimientos solo le ayudan a cumplir con tareas rutinarias.		
	DEFICIENTE: No posee los conocimientos necesarios para cumplir satisfactoriamente con su función.		
3) INICIATIVA Y AUTONOMÍA: Capacidad para generar y efectivizar nuevas ideas y para incorporar sugerencias originales en tareas ya existentes. Empuje para ponerlas en práctica.	SOBRESALIENTE: Altamente creativo e ingenioso. Tiene siempre nuevas ideas. Posee gran empuje y autonomía.		
	MUY BUENO: Posee buena capacidad para originar ideas novedosas. Aporta ideas a menudo originales para mejorar su trabajo y las aplica con éxito.		
	BUENO: En ocasiones genera nuevas ideas. Se desenvuelve adecuadamente, aunque de vez en cuando es preciso alentarlos a realizar cambios en su manera de trabajar, lo que hace de buena gana.		
	REGULAR: Rara vez busca tareas para realizar o demostrar interés en desarrollar nuevas ideas. Rutinario, le disgusta cambiar su metodología de trabajo. Se limita en general a cumplir órdenes.		
	DEFICIENTE: Falto de imaginación e interés, no ofrece ideas, ni actúa a menos que se le indique.		
4) DISCIPLINA Y ACATAMIENTO DE NORMAS: Considerar la predisposición para reconocer y cumplir con las normas, procedimientos de orden general en la empresa.	SOBRESALIENTE: Siempre abocado a sus tareas. Colaborador de suma confianza y con cumplimiento estricto de normas y procedimientos. Confianza absoluta en la realización de tareas.		
	MUY BUENO: Casi siempre dedica total atención a sus tareas y con muy buena adhesión a normas y procedimientos. De mucha confianza en la realización de tareas.		
	BUENO: Razonable atención a su trabajo, con buen acatamiento a normas y procedimientos. Brinda una razonable confianza en realización de tareas. Requiere poca supervisión.		
	REGULAR: Regular atención a su tarea. Respeta a veces normas y procedimientos. Hay que supervisar en forma alternada (no siempre) la realización de sus tareas.		
	DEFICIENTE: Aprovecha todas las oportunidades para desatender sus tareas. No respeta normas y procedimientos. Requiere supervisión permanente.		
COMPETENCIAS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2

5) PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Capacidad de llegar en el horario definido para la realización de sus tareas, y de tener la menor cantidad de inasistencias y si las mismas se producen, disponer y presentar los motivos y justificaciones adecuadas.	SOBRESALIENTE:		
	Sin llegadas tarde en el período de evaluación. Sin inasistencias.		
	MUY BUENO:		
	Buena puntualidad en el período de evaluación. Excepcionalmente llega tarde. Algunas inasistencias correctamente justificadas. De 1 a 3 llegadas tardes. De 1 a 15 días de enfermedad o accidente. 1 día por falta injustificada.		
	BUENO:		
	Escasas llegadas tarde en el período evaluado. Algunas inasistencias en cada mes del período evaluado. De 4 a 6 llegadas tardes. De 16 a 30 días de enfermedad o accidente. 2 o 3 días por faltas injustificadas.		
6) TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otros sectores de la empresa con el propósito de alcanzar los resultados, dejando de lado intereses personales por los intereses grupales. Mantener un buen clima de trabajo.	REGULAR:		
	A menudo llegadas tardes. Una o más en cada mes del período de evaluación. Reiteradas inasistencias en los meses de evaluación. Algunas con dudoso origen o justificación. De 7 a 9 llegadas tardes. De 31 a 45 días de enfermedad o accidente. 4 o 5 días por faltas injustificadas.		
	DEFICIENTE:		
	Importante cantidad de llegadas tardes, como también de inasistencias que en su mayoría dejan dudas de su origen y justificación. Determinante para evaluar su desempeño laboral. 10 o más llegadas tardes. 46 días o más de enfermedad o accidente. 6 días o más por faltas injustificadas.		
	SOBRESALIENTE:		
	Siempre dispuesto a colaborar con mucho ánimo. Muy solidario y respetado a todos los niveles. Se preocupa por integrarse con sus compañeros en el ámbito de trabajo.		
7) COMUNICACIÓN: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna información e ideas. Mantener canales de comunicación abiertos con otros empleados, sean o no de su sector de trabajo.	MUY BUENO:		
	Posee buena capacidad para colaborar y encontrarse a disposición. Habitualmente efectivo en el trato con otros. Se integra con facilidad.		
	BUENO:		
	Colaboración usual dentro de su función. Se lleva bien con la mayoría de los otros empleados. Se integra apropiadamente.		
	REGULAR:		
	Colabora sin mucho entusiasmo. Tiene dificultades en el trato con otros. Demuestra poco interés en trabajar con los demás.		
8) GESTIÓN EN CONDICIONES SEGURAS: Capacidad para dar cumplimiento a todas las normas de seguridad industrial, salud ocupacional, normativas de organización interna, orden y limpieza.	DEFICIENTE:		
	No es colaborador y no es respetado por los demás. La mayoría evita trabajar con él. Individualista.		
	SOBRESALIENTE:		
	Excelente predisposición para la comunicación, logrado a través de alta capacidad de escucha, entendimiento y de transmisión de información e ideas. Genera constantemente canales de comunicación.		
	MUY BUENO:		
	Muy buena capacidad de escucha, entendimiento y para transmitir información e ideas. Actitud positiva para disponer de canales de comunicación.		
	BUENO:		
	Buena capacidad de escucha, entendimiento y para transferir información e ideas. Adecuada creación de canales de comunicación.		
	REGULAR:		
	Regular capacidad de escucha, entendimiento y baja transferencia de información e ideas. Apático, poco comunicativo. Escasos canales de comunicación.		
	DEFICIENTE:		
	Sin capacidad para escuchar, para entender al otro. Nula transferencia de información e ideas. Sin canales de comunicación.		
	SOBRESALIENTE:		
	Cumple de buena manera todas las normas de seguridad industrial, orden y limpieza. Colabora siempre con la organización del sector. <i>Utilizando en todas las situaciones los elementos de protección personal definidos por la tarea y de la manera correcta. Es consciente de los riesgos de sus acciones y cuida su integridad física. Presta mucha atención a los cuidados de la higiene en el trabajo.</i>		
	MUY BUENO:		
	En la mayoría de las ocasiones cumple con las normas de seguridad industrial orden y limpieza. Colabora a menudo con la organización del sector. <i>Frecuentemente utiliza los elementos de protección personal en el trabajo. Preocupado por su seguridad y la de su grupo. Cumple habitualmente con la higiene en el trabajo.</i>		
COMPETENCIAS GENERALES			

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
(Continúa gestión en condiciones seguras) <i>Sectores de Planta Industrial: incluir uso adecuado de los elementos de protección personal en el desempeño de las tareas.</i>	BUENO: Habitualmente cumple con las normas de seguridad industrial, orden y limpieza. Mantiene usualmente organizado su espacio de trabajo. Se le han remarcado algunos aspectos para mejorar. <i>Habitualmente utiliza los elementos de protección personal. Se le debe insistir para que corrija ciertas situaciones inseguras, lo que hace de buena gana. No siempre cumple con la higiene requerida en el trabajo (indumentaria, cofias, limpieza de manos).</i>		
	REGULAR: Deja de lado muchas veces las normas de seguridad industrial y le cuesta colaborar con la organización del sector. <i>A menudo no utiliza los elementos de protección personal. No ha modificado su accionar a pesar de los distintos llamados de atención que se le han hecho.</i>		
	DEFICIENTE: Usualmente no cumple con las normas de seguridad industrial, es desordenado y le cuesta colaborar con la organización del sector. <i>No utiliza los elementos de protección personal poniendo en riesgo su integridad física, favoreciendo situaciones de incidentes y accidentes. Descuida su higiene en el trabajo.</i>		
	9) COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD: Considerar la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella. Mantener reserva sobre toda la información relativa a la empresa y / o procedimientos de los cuales tenga conocimiento en virtud de su trabajo.		
	SOBRESALIENTE: Realiza constantemente un aumento de esfuerzo y nivel de contribución en la organización. Asume desafíos que aportan un valor agregado a su función. Cultiva la cultura de la empresa. Sumamente reservado y criterioso en el manejo de la información.		
	MUY BUENO: Contribuye en el desarrollo de objetivos, de modo diligente, leal, y con sumo esmero. Preocupado e interesado por resolver situaciones conflictivas, de exceso de trabajo o de demoras. Mantiene reserva de la información que recibe a través de su puesto.		
	BUENO: Mantiene una actitud proactiva, evidenciando en algunas situaciones compromiso y responsabilidad con la tarea. Es moderado en su manera de dirigirse.		
	REGULAR: No se encuentra dispuesto a colaborar, es apático a tareas que exijan mayor disponibilidad y predisposición. Existe incertidumbre sobre el manejo que hace de la información.		
	DEFICIENTE: No demuestra interés ni compromiso en asumir roles activos cuando la labor diaria lo amerita. Hace su trabajo, pero difícilmente pueda esperarse de él un esfuerzo adicional. No se identifica con la cultura de la empresa. Indiscreto.		

<p><i>Destaque aspectos positivos del desempeño (fortalezas):</i></p> <p>1- _____</p> <p>2- _____</p> <p><i>Destaque aspectos a mejorar del desempeño (debilidades):</i></p> <p>1- _____</p> <p>2- _____</p> <p><i>Acciones de Capacitación Sugeridas:</i> _____</p> <p><i>Observaciones:</i> _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">Firma del Evaluador: _____</p>	
---	--

<p><i>Comentarios Jefe/Gerente:</i> _____</p> <p style="text-align: right;">Firma del Jefe/Gerente: _____</p>

<p><i>Comentarios del evaluado:</i> _____</p> <p style="text-align: right;">Firma del evaluado: _____</p>

ANEXO II					GESTIÓN DEL DESEMPEÑO				
Legajo:					Apellido y Nombre:				
Fecha de Ingreso:					Sector:				
Período de informe:					EVALUACIÓN 2018/2019				
					Categoría:				
COMPETENCIAS GENERALES									
DESCRIPCIÓN		NIVEL DE CALIFICACIÓN			1	2			
1) PRODUCCIÓN Y CALIDAD DE TRABAJO: Considerar la rapidez, el volumen, la precisión y exactitud en la ejecución de las tareas asignadas.	SOBRESALIENTE:								
	Realiza constantemente un excelente trabajo, en volúmenes poco comunes y en forma muy rápida y con exactitud excepcional.								
	MUY BUENO:								
	Realiza generalmente muy buen trabajo, con pocos errores, en corto tiempo y en volumen superior a la media.								
	BUENO:								
	Realiza trabajo según pautas, a ritmo normal y en cantidad suficiente. Pone cuidado en lo que hace, con resultados por lo general satisfactorio.								
	REGULAR:								
	Realiza un trabajo que requiere a menudo un cuidadoso control. Algo lento, con escasos volúmenes. A veces hay que indicarle que lo rehaga.								
2) CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO: Considerar el conocimiento integral del empleado en relación con el dominio de la función que ocupa. Tener en cuenta el conocimiento general y específico del puesto y también su conocimiento y comprensión de políticas, objetivos, normas, etc.	DEFICIENTE:								
	Pone poco cuidado en la realización de sus trabajos. No termina casi nunca su trabajo a causa de su lentitud. Es en general desprolijo, desordenado, impreciso.								
	SOBRESALIENTE:								
	Posee una amplia gama de conocimientos teóricos- prácticos. Tiene un nivel de competencia profesional y técnica superior al que necesita para cumplir su función. Excelente comprensión de políticas, objetivos, normas.								
	MUY BUENO:								
	Conoce muy bien su función. Está familiarizado con las técnicas ligadas a ellas. Muy buena comprensión de políticas, objetivos, normas.								
	BUENO:								
	Conoce satisfactoriamente su trabajo. Está suficientemente familiarizado con las disciplinas técnicas de su función. Conoce y comprende las políticas, objetivos, normas.								
3) INICIATIVA Y AUTONOMÍA: Capacidad para generar y efectivizar nuevas ideas y para incorporar sugerencias originales en tareas ya existentes. Empuje para ponerlas en práctica.	REGULAR:								
	Conoce parcialmente su trabajo. Sus conocimientos solo le ayudan a cumplir con tareas rutinarias.								
	DEFICIENTE:								
	No posee los conocimientos necesarios para cumplir satisfactoriamente con su función.								
	SOBRESALIENTE:								
	Altamente creativo e ingenioso. Tiene siempre nuevas ideas. Posee gran empuje y autonomía.								
	MUY BUENO:								
	Posee buena capacidad para originar ideas novedosas. Aporta ideas a menudo originales para mejorar su trabajo y las aplica con éxito.								
4) DISCIPLINA Y ACATAMIENTO DE NORMAS: Considerar la predisposición para reconocer y cumplir con las normas, procedimientos de orden general en la empresa.	BUENO:								
	En ocasiones genera nuevas ideas. Se desenvuelve adecuadamente, aunque de vez en cuando es preciso alentarlos a realizar cambios en su manera de trabajar, lo que hace de buena gana.								
	REGULAR:								
	Rara vez busca tareas para realizar o demostrar interés en desarrollar nuevas ideas. Rutinario, le disgusta cambiar su metodología de trabajo. Se limita en general a cumplir órdenes.								
	DEFICIENTE:								
	Falto de imaginación e interés, no ofrece ideas, ni actúa a menos que se le indique.								
	SOBRESALIENTE:								
	Siempre abocado a sus tareas. Colaborador de suma confianza y con cumplimiento estricto de normas y procedimientos. Confianza absoluta en la realización de tareas.								
MUY BUENO:									
Casi siempre dedica total atención a sus tareas y con muy buena adhesión a normas y procedimientos. De mucha confianza en la realización de tareas.									
BUENO:									
Razonable atención a su trabajo, con buen acatamiento a normas y procedimientos. Brinda una razonable confianza en realización de tareas. Requiere poca supervisión.									
REGULAR:									
Regular atención a su tarea. Respeta a veces normas y procedimientos. Hay que supervisar en forma alternada (no siempre) la realización de sus tareas.									
DEFICIENTE:									
Aprovecha todas las oportunidades para desatender sus tareas. No respeta normas y procedimientos. Requiere supervisión permanente.									
COMPETENCIAS GENERALES									
DESCRIPCIÓN		NIVEL DE CALIFICACIÓN			1	2			

5) PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: (Predisposición y disponibilidad horaria) Capacidad para adaptarse a los cambios y variantes que surjan en su horario habitual de trabajo motivado por agentes internos o por características propias de su función.	SOBRESALIENTE: Elevada predisposición para realizar cambios en el horario habitual de trabajo, en tanto reemplazos de licencias, turnos, viajes, o para cumplir con tareas excepcionales o de carácter urgente fuera del horario límite de ingreso/salida.		
	MUY BUENO: Buena predisposición en el período de evaluación. Responsable y atento a los requerimientos que se le hacen.		
	BUENO: Relativa predisposición, su disponibilidad se ve limitada por otras tareas o situaciones ajenas a la empresa. De todas maneras, cumple con turnos, horas extras, etc.		
	REGULAR: Baja predisposición, cumple efectivamente con su horario de ingreso y salida. No así con los pedidos adicionales que acarrear modificaciones o cambios en el horario.		
	DEFICIENTE: Desempeño por debajo de los requerimientos y expectativas de la función.		
6) TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otros sectores de la empresa con el propósito de alcanzar los resultados, dejando de lado intereses personales por los intereses grupales. Mantener un buen clima de trabajo.	SOBRESALIENTE: Siempre dispuesto a colaborar con mucho ánimo. Muy solidario y respetado a todos los niveles. Se preocupa por integrarse con sus compañeros en el ámbito de trabajo.		
	MUY BUENO: Posee buena capacidad para colaborar y encontrarse a disposición. Habitualmente efectivo en el trato con otros. Se integra con facilidad.		
	BUENO: Colaboración usual dentro de su función. Se lleva bien con la mayoría de los otros empleados. Se integra apropiadamente.		
	REGULAR: Colabora sin mucho entusiasmo. Tiene dificultades en el trato con otros. Demuestra poco interés en trabajar con los demás.		
	DEFICIENTE: No es colaborador y no es respetado por los demás. La mayoría evita trabajar con él. Individualista.		
7) COMUNICACIÓN: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna información e ideas. Mantener canales de comunicación abiertos con otros empleados, sean o no de su sector de trabajo.	SOBRESALIENTE: Excelente predisposición para la comunicación, logrado a través de alta capacidad de escucha, entendimiento y de transmisión de información e ideas. Genera constantemente canales de comunicación.		
	MUY BUENO: Muy buena capacidad de escucha, entendimiento y para transmitir información e ideas. Actitud positiva para disponer de canales de comunicación.		
	BUENO: Buena capacidad de escucha, entendimiento y para transferir información e ideas. Adecuada creación de canales de comunicación.		
	REGULAR: Regular capacidad de escucha, entendimiento y baja transferencia de información e ideas. Apático, poco comunicativo. Escasos canales de comunicación.		
	DEFICIENTE: Sin capacidad para escuchar, para entender al otro. Nula transferencia de información e ideas. Sin canales de comunicación.		
8) GESTIÓN EN CONDICIONES SEGURAS: Capacidad para dar cumplimiento y hacer cumplir todas las normas de seguridad industrial, salud ocupacional, normativas de organización interna, orden y limpieza.	SOBRESALIENTE: Cumple y hace cumplir todas las normas de seguridad industrial, orden y limpieza. Colabora siempre con la organización del sector. <i>Utilizando en todas las situaciones los elementos de protección personal definidos por la tarea y de la manera correcta. Es consciente de los riesgos de sus acciones y cuida su integridad física. Presta mucha atención a los cuidados de la higiene en el trabajo. Transmite a su grupo las indicaciones para evitar accidentes e incidentes.</i>		
	MUY BUENO: En la mayoría de las ocasiones cumple con las normas de seguridad industrial orden y limpieza. Colabora a menudo con la organización del sector. <i>Frecuentemente utiliza los elementos de protección personal en el trabajo. Preocupado por su seguridad y la de su grupo. Cumple habitualmente con la higiene en el trabajo y la hace cumplir.</i>		
COMPETENCIAS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2

(Continúa gestión en condiciones seguras)	BUENO:		
	Habitualmente cumple con las normas de seguridad industrial, orden y limpieza. Mantiene usualmente organizado su espacio de trabajo. Se le han remarcado algunos aspectos para mejorar. <i>Habitualmente utiliza los elementos de protección personal. Se le insiste para que corrija ciertas situaciones inseguras, lo que hace de buena gana. No siempre cumple con la higiene requerida en el trabajo (indumentaria, cofias, limpieza de manos).</i>		
	REGULAR:		
	Deja de lado muchas veces las normas de seguridad industrial y le cuesta colaborar con la organización del sector. <i>A menudo no utiliza los elementos de protección personal. No ha modificado su accionar a pesar de los distintos llamados de atención que se le han hecho.</i>		
<u>Sectores de Planta Industrial:</u> Incluir uso adecuado de los elementos de protección personal en el desempeño de las tareas.	DEFICIENTE:		
	Usualmente no cumple con las normas de seguridad industrial, es desordenado y le cuesta colaborar con la organización del sector. <i>No utiliza los elementos de protección personal poniendo en riesgo su integridad física, favoreciendo situaciones de incidentes y accidentes. Descuida su higiene en el trabajo.</i>		
	SOBRESALIENTE:		
	Realiza constantemente un aumento de esfuerzo y nivel de contribución en la organización. Asume desafíos que aportan un valor agregado a su función. Cultiva la cultura de la empresa. Sumamente reservado y criterioso en el manejo de la información.		
9) COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD: Considerar la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella. Mantener reserva sobre toda la información relativa a la empresa y / o procedimientos de los cuales tenga conocimiento en virtud de su trabajo.	MUY BUENO:		
	Contribuye en el desarrollo de objetivos, de modo diligente, leal, y con sumo esmero. Preocupado e interesado por resolver situaciones conflictivas, de exceso de trabajo o de demoras. Mantiene reserva de la información que recibe a través de su puesto.		
	BUENO:		
	Mantiene una actitud proactiva, evidenciando en algunas situaciones compromiso y responsabilidad con la tarea. Es reservado.		
	REGULAR:		
	No se encuentra dispuesto a colaborar, es apático a tareas que exijan mayor disponibilidad y predisposición. Existe incertidumbre sobre el manejo que hace de la información.		
	DEFICIENTE:		
	No demuestra interés ni compromiso en asumir roles activos cuando la labor diaria lo amerita. Hace su trabajo, pero difícilmente pueda esperarse de él un esfuerzo adicional. No se identifica con la cultura de la empresa. Indiscreto.		
COMPETENCIAS CONDUCCIÓN			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
10) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Considerar la habilidad para planificar y organizar de forma sistemática el trabajo. Habilidad para establecer prioridades, lograr eficiencia, coordinar recursos humanos y materiales.	SOBRESALIENTE:		
	Posee excelentes capacidades de previsión y organización. Se anticipa a necesidades, establece metas y coordina recursos en forma sistemática, según prioridades y tiempos disponibles.		
	MUY BUENO:		
	Buen planificador. Normalmente se anticipa a necesidades. Capacidad para organizar el trabajo en forma sistemática, estableciendo prioridades y asignando eficientemente los recursos a su cargo.		
	BUENO:		
	Adecuada capacidad de planificación. Generalmente desarrolla planes de acción razonables.		
	REGULAR:		
	Poca habilidad para prever problemas y necesidades. Elabora sus planes de manera superficial y a menudo improvisando.		
11) DELEGACIÓN: Considerar la capacidad para delegar y distribuir tareas adecuadamente en sus colaboradores, realizando seguimiento para su cumplimiento.	DEFICIENTE:		
	Desempeño por debajo de los requerimientos y expectativas del puesto.		
	SOBRESALIENTE:		
	Realiza personalmente solo las tareas absolutamente indelegables. Concreta una excelente asignación de tareas entre su personal, eligiendo al más competente para su función y aplicando un elevado seguimiento y control.		
	MUY BUENO:		
	Bien dispuesto a delegar. Generalmente hace una efectiva y ajustada asignación de tareas. Realiza eficiente seguimiento y control.		
	BUENO:		
	Delega sólo rutinario. Correcto en la asignación de tareas y con buen control de las tareas.		
12) LIDERAZGO: Considerar la capacidad para motivar a sus subordinados, integrándolos armónicamente y	REGULAR:		
	O bien tiende a no delegar o, asumiendo una actitud delegadora, ésta no es completada con el debido control, lo cual ocasiona dificultades.		
	DEFICIENTE:		
	No logra transferir tareas y responsabilidades adecuadamente. Con frecuencia se carga con el trabajo de sus subordinados.		
COMPETENCIAS CONDUCCIÓN			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
12) LIDERAZGO: Considerar la capacidad para motivar a sus subordinados, integrándolos armónicamente y	SOBRESALIENTE:		
	Capacidad de liderazgo excelente. Conoce a su gente y sabe obtener lo mejor de cada uno. Ejerce poderosa influencia sobre su equipo. Conducción de tipo participativa. Aptitud alta para la negociación y el manejo de conflictos.		

12) LIDERAZGO: Considerar la capacidad para motivar a sus subordinados, integrándolos armónicamente y aprovechando los valores individuales y grupales para el logro de los objetivos. Tener en cuenta el reconocimiento, carisma e influencia sobre su equipo de trabajo.	SOBRESALIENTE:		
	Capacidad de liderazgo excelente. Conoce a su gente y sabe obtener lo mejor de cada uno. Ejerce poderosa influencia sobre su equipo. Conducción de tipo participativa. Aptitud alta para la negociación y el manejo de conflictos.		
	MUY BUENO:		
	Posee evidentes cualidades de conducción. Sabe motivar a su gente, logrando la adhesión y el consenso de su equipo en pos del logro de objetivos. Muy buen manejo de conflictos y negociación.		
	BUENO:		
	Conduce satisfactoriamente y logra generalmente conseguir de su equipo los resultados esperados. Aptitud razonable para la negociación y el manejo de conflictos.		
	REGULAR:		
	Tiene dificultades para asumir el rol de líder o para ser reconocido como tal. Poco hábil para las relaciones interpersonales, no consigue movilizar, ni suscitar la adhesión de sus subordinados. Denota dificultades para la negociación y el manejo de conflictos.		
	DEFICIENTE:		
	Desempeño por debajo de los requerimientos y expectativas de la función.		

<i>Destaque aspectos positivos del desempeño (fortalezas):</i>	
1-	_____
2-	_____
<i>Destaque aspectos a mejorar del desempeño (debilidades):</i>	
1-	_____
2-	_____
<i>Acciones de Capacitación Sugeridas:</i>	

<i>Observaciones:</i>	

Firma del Evaluador: _____	

<i>Comentarios jefes/Gerente:</i>	_____

Firma del jefe/Gerente:	_____

<i>Comentarios del evaluado:</i>	_____

Firma del evaluado:	_____

ANEXO III GESTIÓN DEL DESEMPEÑO			
Legajo:		Apellido y Nombre:	
Fecha de Ingreso:		Sector:	
Período de informe:		EVALUACIÓN 2015/2016 Categoría:	
COMPETENCIAS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
1) PRODUCCIÓN Y CALIDAD DE TRABAJO: Espacios en góndola, orden, limpieza, Stickers, precios y control del vencimiento de productos.	MUY BUENO:		
	Realiza generalmente muy buen trabajo, con pocos errores, en corto tiempo y en volumen superior a la media.		
	BUENO:		
	Realiza trabajo según pautas, a ritmo normal y en cantidad suficiente. Pone cuidado en lo que hace, con resultados por lo general satisfactorio.		
	REGULAR:		
	Realiza un trabajo que requiere a menudo un cuidadoso control. Algo lento, con escasos volúmenes. A veces hay que indicarle que lo rehaga.		
2) CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO: Conoce la totalidad de sus tareas, calidad de su trabajo y amplio dominio de función.	MUY BUENO:		
	Conoce muy bien su función. Está familiarizado con las técnicas ligadas a ellas. Muy buena comprensión de políticas, objetivos, normas.		
	BUENO:		
	Conoce satisfactoriamente su trabajo. Está suficientemente familiarizado con las disciplinas técnicas de su función. Conoce y comprende las políticas, objetivos, normas.		
	REGULAR:		
	Conoce parcialmente su trabajo. Sus conocimientos solo le ayudan a cumplir con tareas rutinarias.		
3) INICIATIVA Y AUTONOMÍA: Capacidad para generar y efectivizar nuevas ideas y para incorporar sugerencias originales en sus tareas habituales. Empuje para ponerlas en práctica.	MUY BUENO:		
	Posee buena capacidad para originar ideas novedosas. Aporta ideas a menudo originales para mejorar su trabajo y las aplica con éxito.		
	BUENO:		
	En ocasiones genera nuevas ideas. Se desenvuelve adecuadamente, aunque de vez en cuando es preciso alentarlos a realizar cambios en su manera de trabajar, lo que hace de buena gana.		
	REGULAR:		
	Rara vez busca tareas para realizar o demostrar interés en desarrollar nuevas ideas. Rutinario, le disgusta cambiar su metodología de trabajo. Se limita en general a cumplir órdenes.		
4) PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: (Predisposición y disponibilidad horaria) Capacidad para adaptarse a los cambios y variantes que surjan en su horario habitual de trabajo. Rotación distintas bocas o clientes.	MUY BUENO:		
	Buena predisposición en el período de evaluación. Responsable y atento a los requerimientos que se le hacen.		
	BUENO:		
	Relativa predisposición, su disponibilidad se ve limitada por otras tareas o situaciones ajenas a la empresa. De todas maneras, cumple con turnos, horas extras, etc.		
	REGULAR:		
	Baja predisposición, cumple efectivamente con su horario de ingreso y salida. No así con los pedidos adicionales que acarrear modificaciones o cambios en el horario.		
5) VESTIMENTA Y ELEMENTOS DE TRABAJO: Cumple con el uso de toda la indumentaria de la empresa y elementos de seguridad.	MUY BUENO:		
	Cumple con el uso de toda la indumentaria asignada por la Empresa, siempre su presencia es muy buena, limpia y ordenada.		
	BUENO:		
	Cumple con el uso de la indumentaria asignada por la Empresa, su presencia es buena, limpia y ordenada, pero en oportunidades no utiliza la totalidad de los elementos e indumentaria.		
	REGULAR:		
	Es habitual encontrar que no utiliza la indumentaria, ó en parte, y escasos elementos de seguridad, como así también su apariencia no es buena.		
	MUY BUENO:		

6) COMUNICACIÓN: Capacidad para escuchar a sus superiores (Supervisores/Vendedores) y transmitir o aplicar normativas al mercado y Viceversa.-	MUY BUENO:		
	Muy buena capacidad de escucha, entendimiento y para transmitir información e ideas. Actitud positiva para disponer de canales de comunicación.		
	BUENO:		
	No todo lo interpreta según normas, hay que reclamar a menudo las indicaciones que se le ordenan y de vez en cuando se limita a informar novedades del mercado a sus superiores.		
	REGULAR:		
	Regular capacidad de escucha, entendimiento y baja transferencia de información e ideas. Apático, poco comunicativo. Escasos canales de comunicación.		
COMPETENCIAS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CALIFICACIÓN	1	2
7) DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN: Envío de toda la documentación que requiere la empresa (Planilla horarios, viáticos, precios, acciones competencia, etc.)	MUY BUENO:		
	Cumple perfectamente con toda la documentación que se le requiere, en tiempo y forma, releva precios habitualmente, informa de las acciones de la competencia, etc.		
	BUENO:		
	Es habitual que cumpla con el envío de documentación pero en forma incompleta, hay que recordar o reclamar siempre parte de la documentación, (cumple con las planillas de horarios pero no con los precios).-		
	REGULAR:		
	Pocas veces cumple, siempre hay que reclamar o recordar el envío de la documentación.		
8) COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD Acepta los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella. Mantener reserva sobre toda la información relativa a la empresa y / o procedimientos de los cuales tenga conocimiento en virtud de su trabajo.	MUY BUENO:		
	Realiza constantemente un aumento de esfuerzo y nivel de contribución en la organización. Asume desafíos que aportan un valor agregado a su función. Cultiva la cultura de la empresa. Sumamente reservado y criterioso en el manejo de la información.		
	BUENO:		
	Contribuye en el desarrollo de objetivos, de modo diligente, leal, y con sumo esmero. Preocupado e interesado por resolver situaciones conflictivas, de exceso de trabajo o de demoras. Es moderado en su manera de dirigirse.		
	REGULAR:		
	No se encuentra dispuesto a colaborar, es apático a tareas que exijan mayor disponibilidad y predisposición. Indiscreto.		
9) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Habilidad para planificar sus recorridos, se organiza en función a la llegada de productos, prevé contar con todos los elementos (Stickers, ropa, planillas, etc.)	MUY BUENO:		
	Buen planificador. Normalmente se anticipa a necesidades. Capacidad para organizar el trabajo en forma sistemática, estableciendo prioridades y asignando eficientemente los recursos a su cargo.		
	BUENO:		
	Mediana capacidad de planificación. Generalmente espera a último momento y siempre hay que socorrerlo.		
	REGULAR:		
	Poca habilidad para prever problemas y necesidades. Elabora sus planes de manera superficial y a menudo improvisando.		
10) Relación (Trabajo en Equipo) Buen trato y diálogo con los clientes en donde desarrollan su función, con su vendedor y supervisor a cargo.	MUY BUENO:		
	Muy buen trato y diálogo con todas las partes que se relaciona, muy buen comunicador.		
	BUENO:		
	Tiene dificultades para comunicarse con algunas de las partes y necesita en ocasiones intervención de sus superiores para superar situaciones con los clientes o con el Vendedor.		
	REGULAR:		
	Su carácter lo lleva a tener a menudo confrontaciones, en ocasiones tuvo que ser rotado y/o llamados de atención.		
Destaque aspectos positivos del desempeño (fortalezas):			
1- _____			
2- _____			
Destaque aspectos a mejorar del desempeño (debilidades):			
1- _____			
2- _____			
Acciones de Capacitación Sugeridas:			
Observaciones: _____			
		Firma del Evaluador:	
Comentarios Jefe/Gerente:		Firma del Jefe/Gerente:	
Comentarios del evaluado:		Firma del evaluado:	

ANEXO IV: Encuesta a evaluadores con personal a cargo.

1) ¿Está satisfecho con la metodología utilizada en las evaluaciones de desempeño?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?

.....
.....

2) ¿El sistema de desempeño es una herramienta que contribuye en la implementación de estrategias del sector para el logro de los objetivos?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?

.....
.....

3) Respecto a evaluaciones anteriores, ¿puede analizar la evolución del desempeño de sus colaboradores?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?

.....
.....

4) ¿Considera que cuenta con el tiempo, espacio y condiciones necesarias para realizar las evaluaciones de sus colaboradores?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?

.....

.....

5) ¿Cree que son claras y objetivas las competencias utilizadas para medir el desempeño del personal a cargo?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?

.....

.....

6) ¿Considera adecuado que la evaluación de desempeño se realice una vez al año?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?

.....

.....

7) ¿Esta herramienta permite tomar decisiones en cuanto a: (marcar con una cruz X)?

	SI	NO	A VECES
Promociones			
Cambios de puestos			
Otorgamiento de categorías			
Capacitaciones			
Desvinculaciones			

8) ¿Recibe de su superior inmediato el comentario adecuado y la devolución a tiempo de su desempeño?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?

.....

.....

9) ¿Se reconoce a través de esta herramienta los logros individuales de su desempeño?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?

.....

.....

10) ¿Modificaría algo de esta herramienta de evaluación (ejemplo: plazos, formas, devoluciones, puntaje, competencias, ¿entre otras)?

.....

.....

ANEXO V: Encuesta general evaluación de desempeño.

1) ¿Está satisfecho con la metodología utilizada en las evaluaciones de desempeño?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?.....
.....

2) ¿Recibe una devolución concreta de su desempeño?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?.....
.....

3) Respecto a las evaluaciones anteriores, ¿puede comparar su desempeño?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?.....
.....

4) ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil y que los resultados arrojados ayudan a mejorar su trabajo?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?.....
.....

5) ¿Considera valiosa la participación del supervisor inmediato y jefe en la devolución anual?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
POCO SATISFECHO	
INSATISFECHO	

¿Por qué?.....

6) ¿Comprende con claridad de qué se trata cada una de las competencias de la evaluación de desempeño?

SIEMPRE	
GENERALMENTE	
A VECES	
ESCASAMENTE	

¿Por qué?.....

7) ¿Modificaría algo de esta herramienta de evaluación (ejemplo: plazos, formas, devoluciones, agregaría o eliminaría alguna competencia, ¿entre otras)?

Comentario:.....

.....

